

Université de Montréal

**Le leadership authentique : validation d'une mesure et
étude de ses effets sur le climat de travail et
le bien-être des personnes**

par

Katia Nelson

Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph. D.) en psychologie
option psychologie du travail et des organisations

Décembre 2013

© Katia Nelson, 2013

Résumé

La santé au travail a été reconnue comme un élément important du développement économique mondial à long terme. Cependant, les projections statistiques laissent poindre des préoccupations sur deux plans : la main d'œuvre vieillit et leur bien-être psychologique se détériore. Pour pallier ses problématiques, des leaders forts sont recherchés pour cultiver des climats de confiance de même que veiller au bien-être de leurs collaborateurs. Cette thèse a pour objet d'étudier les liens entre le leadership authentique (LA), le climat de travail et le bien-être des personnes. Pour y parvenir, deux recherches ont été réalisées. La première étude visait à se doter d'un instrument de mesure de LA en français. Le *Authentic Leadership Questionnaire* a été traduit et validé. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires effectuées sur deux échantillons de travailleurs québécois ($N = 365$, $N = 859$) ont montré que c'est une structure de deuxième ordre avec les quatre facteurs associés au LA qui offre le meilleur ajustement aux données. Le LA a ensuite été mis en lien avec des corrélats (authenticité du leader, bien-être psychologique du leader, bien-être psychologique des subordonnés, confiance et justice interpersonnelle). Toutes les hypothèses ont été soutenues à l'exception d'une, soit celle liant le LA autorapporté par le leader et son bien-être psychologique. La deuxième étude a testé un modèle de médiation où le climat de travail a été postulé comme médiateur de la relation entre le LA et le bien-être des travailleurs. Un devis non expérimental avec six mois entre les passations a été utilisé. Quatre cent six (406) infirmières et infirmiers ont rempli des questionnaires mesurant le LA et le climat perçus au travail, et six mois plus tard, une mesure de bien-être psychologique au travail. Les résultats découlant d'une analyse de médiation par la technique de « bootstrapping » ont révélé que le LA est associé au bien-être des subordonnés par l'entremise d'un climat de travail positif qu'il contribue à favoriser. Au terme de cette recherche doctorale, on commente les résultats, expose les principaux apports, présente des retombées pratiques, discute des limites et propose des pistes de recherche future.

Mots-clés : leadership authentique, climat, bien-être, organisation, médiation, mesure, validation, authenticité, confiance, justice.

Abstract

Occupational health has been recognized as an important long-term element of global economic development. However, statistical projections suggest dawn concerns on two levels: workers are aging and psychological well-being is deteriorating. To overcome its problems, strong leaders are sought for growing climate of trust as well as the well-being of their employees. This thesis aims to study authentic leadership as a contributor to the work climate and well-being of employees. To this end, two studies were performed. The first study aimed to translate and validate the *Authentic Leadership Questionnaire* in French. Confirmatory factor analyzes were performed on two samples of Quebec workers ($N = 365$, $N = 859$). The results obtained with a shortened version of the instrument show that a second-order structure with four associated factors provides the best fit to the data. The validity of the measure was further supported with authentic leadership correlates. The results revealed that leader's personal level of authenticity was positively related to the exercise of an authentic leadership, as well as with the leader's psychological well-being. Furthermore, the expected links between authentic leadership and followers' well-being, trust and interpersonal justice were supported. No support was found for the link between auto-reveled authentic leadership by the leader and his/her psychological well-being. The second study investigated a mediation model where authentic leadership has been purported to influence psychological well-being through its impact on work climate. Using a sample of 406 nurses, a time-lagged study design was employed to determine the mediational role of work climate in explaining the impact of authentic leadership. A mediation analysis with the use of a bootstrapping technique revealed that work climate mediated the relationship between authentic leadership and psychological well-being at work. These findings indicate that authentic leadership impacts the work climate in a positive manner; thereby, increasing levels of psychological well-being at work. Finally, in conclusion of this thesis endeavour, results are commented, contributions are presented, practical implications are suggested, limits are outlined, and future research are proposed.

Keywords : authentic leadership, climate, organization, well-being, mediation, scale, French, authenticity, trust, justice.

Table des matières

Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des abréviations	vii
Remerciements	ix
Introduction.....	1
Des maux associés à la performance	2
Le leadership authentique	3
Allier l'authenticité individuelle au leadership.....	3
Préoccupation entourant l'authenticité des leaders	6
Le leadership authentique comparé à d'autres styles de leadership positifs.....	11
Comparaison sur le plan théorique	11
Comparaison sur le plan empirique	15
Le leadership authentique contributif d'un climat de travail sain et du bien-être des personnes.....	16
Le bien-être psychologique des personnes comme variable dépendante.....	16
Le climat de travail comme variable médiatrice de la relation	17
Une compréhension accrue par le truchement de cette recherche doctorale	18
Bibliographie.....	21
Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats	31
Accord des coauteurs	32
Résumé.....	33
Abstract	34
Introduction.....	35
Validation de la structure interne de la mesure.....	37
L'ALQ : définition des dimensions	37
Structure factorielle de la mesure : état des connaissances.....	38
Méthodologie	40
Résultats.....	42
Vérification de corrélats du LA	46
Antécédent du LA.....	46
Conséquences du LA	47
Méthodologie	50
Résultats.....	52
Discussion	53
Limites et pistes d'exploration futures.....	55
Bibliographie.....	59

Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work of Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis	75
Accord des coauteurs	76
Résumé.....	77
Abstract	78
Introduction.....	79
Theoretical Framework	81
Authentic Leadership	83
Work Climate.....	85
Method	88
Procedure, Data Source, Study Participants, and Design	88
Measures	88
Results.....	90
Hypotheses Test.....	91
Discussion	93
Limitations	94
Implication for Research and Practice	95
Conclusion	97
References	98
Conclusion	114
Condensé intégratif des résultats	114
Principaux apports de la thèse.....	115
Retombées pratiques	117
Limites de la recherche doctorale	118
Réflexion autour du leadership authentique	120
Le mot de la fin	124
Bibliographie.....	126
Annexe 1 - Questionnaires.....	i
Questionnaire de leadership authentique	i
Questionnaire de leadership authentique autorapporté	ii
Questionnaire de climat de travail	iii
Questionnaire de bien-être psychologique au travail.....	iv
Mesure d'authenticité.....	v
Mesure de confiance	vi
Mesure de justice interpersonnelle.....	vii

Liste des tableaux

Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats [Validation of an Authentic Leadership Measure in French: Factorial Structure and Correlates Verification]

Tableau I. <i>Résultats des études de validation de la structure factorielle de deuxième ordre du ALQ</i>	68
Tableau II. <i>Caractéristiques sociodémographiques des échantillons 1 et 2</i>	69
Tableau III. <i>Analyses factorielles confirmatoires : comparaison de la structure factorielle du ALQ en français</i>	70
Tableau IV. <i>Saturations factorielles du ALQ en français (modèle 7) dans les échantillons 1 et 2</i>	71
Tableau V. <i>Moyennes, écarts types et corrélations Spearman rho de l'échantillon 3</i>	72
Tableau VI. <i>Moyennes, écarts types, corrélations et coefficients de cohérence interne du ALQ en français, authenticité, BEPT des subordonnés, confiance, justice interpersonnelle de l'échantillon 1</i>	73
Tableau VII. <i>Moyennes, écarts types, corrélations et coefficients de cohérence interne du ALQ en français et du BEPT des subordonnés de l'échantillon 2</i>	74

Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work of Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis

Table I. <i>Demographics of the Sample Compared to the Québec Nursing Population</i>	110
Table II. <i>Descriptive Statistics, Normality Assessment, Correlations and Alpha Coefficient Among Variables</i>	112
Table III. <i>Model Coefficients</i>	113

Liste des figures

Introduction

Figure 1. Modèle de l'authenticité basé sur les travaux de Barrett-Lennard (1998)5

Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work of Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis

Figure 1. Mediation Model87

Figure 2. Results of the Mediation Model92

Liste des abréviations

AL	Authentic Leadership
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire
BEPT	Bien-être psychologique au travail
LA	Leadership authentique
QLA	Questionnaire de leadership authentique

*À mon amour, Daniel, pour son soutien
inconditionnel, ses encouragements et sa
patience. À ma fille, Sandrine, pour sa présence
et son soutien indéfectible. À mes parents et
amies et amis pour leur sollicitude et leur
compréhension. À mes collaboratrices et
collaborateurs pour leur énergie
communicatrice et inspirante.*

Remerciements

Après avoir chéri le souhait de faire de la psychologie mon métier, d'y avoir réfléchi pendant plusieurs années, je me suis lancée à pieds joints à l'automne 2006, en faisant un retour aux études après plus de quinze années sur le marché du travail comme gestionnaire.

J'ai croqué dans l'aventure à pleines dents et j'en ressors grandie. Des personnes de mon entourage m'ont dit « ô combien » cette aventure requérait du courage. Je réponds à cela : j'ai suivi l'élan du cœur et non celui de la raison; j'ai plongé. Naturellement, le retour aux études jusqu'à l'accouchement de la thèse doctorale que voici n'aurait pu se réaliser sans la grande contribution et la collaboration de plusieurs acteurs. Je souhaiterais, en quelques lignes, leur rendre hommage et remercier toutes les personnes qui m'ont aidée.

Cher Daniel, amour de ma vie, sans ton soutien constant, ton amour, ton écoute, je n'en serais pas ici. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir encouragée à terminer ce long périple. Je souligne aussi l'importance de la présence de Sandrine, ma fille, dans mon aventure : quelle belle fille d'amour, attentive, encourageante et aimante. Elle a parcouru les corridors de l'Université de Montréal et a même assisté à quelques cours de doctorat. Pas mal, pour une jeune de 8 ou 9 ans, à l'époque. Je remercie également ma famille, Lyse, Robert, Marika, Adrienne, Arlette, Michelle, France et Sylvie; ma belle-famille, Françoise, André, Anne, Julie, feu-Sylvain et Charles; mes amies et amis, plus spécialement Annie et Geneviève, pour leur patience et leur soutien. Pardonnez mes absences et ma présence limitée durant toutes ses années. Je porte votre compréhension à mon égard au fond de mon cœur. Au plaisir de vous revoir tous plus fréquemment puisque j'émerge de mon hibernation.

J'exprime ma gratitude envers Luc Brunet, mon directeur de thèse. Dès mes débuts au baccalauréat, il a su me conforter lorsqu'aux prises avec des doutes, m'encourager à poursuivre et me guider lorsque requis. J'ai grandement apprécié ses délicates attentions en m'invitant à participer à des groupes de recherche, à corédiger des articles avec lui ou soumettre des communications lors de colloques. Il m'a introduite au monde de la recherche. Il a su attiser et nourrir la flamme pour accoucher du produit qui suit.

Je suis reconnaissante de l'apport précieux de Jean-Sébastien Boudrias, mon co-directeur. Je ne saurais dire combien il m'a fait réfléchir! J'aimerais souligner la qualité de son esprit critique et sa façon toute particulière de me guider vers l'atteinte de mon but, avec doigté, patience et soutien.

Je remercie également André Savoie, doyen de nos professeurs, pour les échanges que nous avons eus. Ils ont souvent eu pour effet d'aiguiller mes réflexions en m'obligeant à sortir de cadres préconçus. Il m'a aussi accueillie dans des groupes de recherche et m'a fait valoir toute l'importance de s'attarder à tous les aspects qualitatifs ou quantitatifs de la recherche.

Je ne peux taire l'apport de Denis Morin dans la réflexion psychométrique et statistique de mes données. Il a su écouter avec attention et conseiller judicieusement.

Permettez-moi de souligner la générosité des doctorants et doctorantes avec lesquels j'ai eu le plaisir de travailler ou d'échanger, tout au long de mon parcours. Merci à mes précieux collègues de cohorte, Marie, Marilyne et François, mes seniors, Louis-Pierre, Guillaume, Geneviève, Véronique, Simon, Maryse, Dominic et Philippe de même que mes cadets, Julie-Élaine, Jean-Christophe, Carolyn et Émilie. Vous m'avez accueillie parmi vous, à bras ouverts, avez su égayer mon quotidien, m'épauler et m'aider. Je suis fière de faire partie de cette merveilleuse équipe. Vous avez donné un sens à l'expression « Donner au suivant » et l'avez opérationnalisée dans la réalité. Mammouth véloce vous dit : « Vous êtes extraordinaires! Merci. »

Je m'en voudrais de ne pas remercier les autres personnes significatives qui ont marqué mon parcours. Michelle Alain et Joanne Green, pour leur écoute et la qualité de l'alliance qu'elles ont su créer avec moi. Elles ont changé ma façon de voir mon univers et d'intervenir auprès des personnes que je côtoie dans ma nouvelle vie professionnelle. Mirella De Civita, mon coup de cœur professionnel, pour l'expérience acquise à ses côtés de même que pour son regard critique sur mes articles de thèse. Je remercie aussi Claude Laurent, ex-directeur général de l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec (OTTIAQ), Suzanne Mondoux, anciennement trésorière de l'OTTIAQ et Anne-Marie De Vos, anciennement présidente de l'OTTIAQ. Sans leur aide, le périple doctoral aurait été différent. J'ai pu concilier travail et études, grâce à leur générosité et leur flexibilité. Finalement, je

remercie les organismes et les participants qui ont cru à nos projets de recherche et ont rempli avec patience et attention les divers questionnaires constitutifs de cette recherche doctorale.

Au final, une thèse est le produit d'un chantier collaboratif monstre. Chaque maillon de la chaîne, chaque acteur contribue à son aboutissement. Merci du fond du cœur.

Je vous invite candidement à lire le fruit de mes recherches. Bonne lecture.

Introduction

À l'ère de la mondialisation des marchés, où les règles économiques et d'affaires varient grandement d'un pays à l'autre, la performance constitue le nerf de la guerre en entreprise en ce qui a trait à la survie et la croissance. Les ressources humaines de tout acabit, employés et gestionnaires, ont une grande part à jouer dans l'atteinte de cette performance. Cependant, les organisations des pays industrialisés sont aux prises avec de grands défis : d'une part, vieillissement et raréfaction de la main d'œuvre et, d'autre part, amplification de la problématique de santé des travailleurs.

Les statistiques sont sans équivoque. Les projections du vieillissement de la population à moyen terme sont préoccupantes. En 2011, 14,4 % des Canadiens avaient 65 ans et plus (Léonard, 2012). D'ici 2033, le nombre de personnes âgées doublera, et dans les vingt prochaines années, la proportion de la population pouvant travailler (15 à 64 ans) diminuera rapidement (Léonard, 2012). De même, les statistiques inhérentes à l'état de santé des travailleurs lancent un message inquiétant. L'Organisation mondiale de la santé (2006) prévoit que d'ici 2020, la dépression sera la deuxième plus importante cause d'invalidité au travail dans le monde. On constate également une augmentation appréciable des maladies mentales (Kahn & Langlieb, 2002). Elles affligent les employés, les organisations et la société dans son ensemble (Kahn & Langlieb, 2002). Au Canada, plus d'une personne sur cinq de la population active est aux prises avec une problématique de santé mentale pouvant affecter sa productivité (Smetanin, et al., 2011). Encore plus préoccupante est la prévalence plus élevée de maladies mentales chez les 20 à 29 ans (28,5 %), constituant la relève des travailleurs (Mental Health Commission of Canada, 2013). D'un point de vue financier, le coût associé au traitement des problématiques de santé psychologique des travailleurs a dépassé la barre des 33 milliards de dollars annuellement (GPC Research, 2004). En 2011, les coûts directs associés aux maladies mentales étaient estimés, de manière conservatrice, à 42,3 milliards de dollars annuellement (Smetanin, et al., 2011). De façon indirecte, elles entraînent des pertes de productivité et de rentabilité atteignant plus de 51 milliards par année (Picard, 2008). En janvier 2013, au Forum Économique Mondial de Davos, la santé au travail a été l'un des thèmes clés de cette rencontre. Le forum a reconnu que la santé constitue un élément important du développement

économique mondial à long terme. Ces statistiques laissent poindre des défis auxquels les organisations auront à faire face.

Parmi ces défis, les entreprises devront améliorer le bien-être des travailleurs et adapter leurs méthodes d'attraction et de rétention de la main d'œuvre pour, ultimement, atteindre leur visée de performance. Or, pour ce faire, il leur faut des leaders forts, capables d'instaurer des climats sains et porteurs où les personnes peuvent conjuguer atteinte des objectifs, épanouissement et bien-être (Cottraux, 2012). Cependant, les organisations ne semblent pas avoir pleinement cerné les leviers permettant d'identifier, recruter ou développer ces leaders.

Des maux associés à la performance

Plusieurs scandales et stratagèmes financiers dévastateurs ont été mis au jour dans les dernières décennies. On a qu'à penser aux déboires de Enron et WorldCom aux États-Unis, Norbourg et SNC-Lavalin au Québec, qui malheureusement continuent de faire rage dans des sphères diverses (p. ex. la commission Charbonneau – corruption en milieu municipal, Lance Armstrong – champion déchu pour dopage en cyclisme). La voie du profit à tout prix pour plaire aux actionnaires et un accent sur les résultats à court terme comptent parmi les causes potentielles ayant mené aux comportements non éthiques des leaders (Avolio & Mhatre, 2012).

Selon une étude internationale de Towers Watson (2012), seulement 48 % des travailleurs sondés semblent avoir confiance dans les actions que posent leurs leaders. On constate un son de cloche apparenté en provenance des États-Unis. Le rapport intitulé *National Leadership Index 2011: A national study of confidence in leadership* (Rosenthal, 2011) relate que 77 % des répondants sont fortement en accord ou en accord avec le fait qu'il y ait une crise de confiance envers les leaders américains. De surcroît, le rapport mentionne que la confiance à l'égard des leaders est à son plus bas niveau depuis la création de l'index. Même écho au Canada, où 48 % des Canadiens ont une confiance mitigée quant aux décisions que prennent les hauts dirigeants des organisations (Canadian Management Centre & Ipsos Reid, 2012). Ces résultats sont peu surprenants vu le nombre de scandales mis au jour et qui perdurent dans l'actualité.

On accuse les leaders de ces organisations d'avoir manqué de jugement éthique (Dealy & Thomas, 2007) et la population demande à ce qu'ils soient imputables et responsables de leurs actes. Le leadership authentique semble une avenue prometteuse pour insuffler un regain de confiance au sein des organisations (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio & Luthans, 2006) de même qu'entretenir un climat sain (Blake, Blayney, Loera, Rowlett, & Schmidt, 2012; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling, & Peterson, 2008; Woolley, Caza, & Levy, 2011), où les personnes peuvent s'épanouir et grandir dans leur sein (Jackson-Malik, 2005; Sellgren, Ekvall, & Tomson, 2008; Stone, Du, & Gershon, 2007).

Le leadership authentique

Depuis une dizaine d'années, on constate un intérêt renouvelé pour l'authenticité et le leadership authentique dans les domaines de la psychologie et de la gestion, pour ne nommer que ceux-là (Avolio & Mhatre, 2012; Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011). Il constitue une théorie normative du leadership idéal (Yulk, 2010a) et sa fondation conceptuelle s'inscrit dans le courant de la psychologie positive, où l'étude des individus aux niveaux physique, social et psychologique se base sur les forces qu'ils possèdent (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Macik-Frey, Campbell Quick, & Cooper, 2009). Le leadership authentique s'appuie aussi sur les théories psychologiques de l'autorégulation (Yulk, 2010a), comme la théorie sociocognitive de Bandura (1986), où l'individu détient la capacité à anticiper les conséquences de ses actions. Il combine deux concepts ayant une vaste portée; le leadership et l'authenticité.

Allier l'authenticité individuelle au leadership

Le leadership, malgré le fait que les auteurs ne s'entendent pas sur une définition unanime du construit (Yulk, 2010b), inclut habituellement dans sa définition le fait qu'il réfère à la capacité d'un individu de mener un groupe à un résultat commun (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2006; Yulk, 2010b).

La littérature contemporaine aborde l'authenticité principalement sous deux angles étant liés (Goldman & Kernis, 2002) : perspectives intrapersonnelle et interpersonnelle

(Ménard, 2008; Ménard & Brunet, 2012; Novicevic, 2006). La perspective intrapersonnelle traite de l'authenticité sous l'angle de la connaissance et du respect du soi, de ses besoins et de ses valeurs (Deci & Ryan, 2000; Kernis, 2003; Maslow, 1968; Rogers, 1961; Ryan & Deci, 2000; Sartre, 1943). Cependant, la quête du soi, si on la résume ainsi, ne se fait pas en vase clos. Elle se fait en rapport avec les autres. Il faut donc considérer la composante extrapersonnelle de l'authenticité; la perspective interpersonnelle.

La perspective interpersonnelle repose sur l'action responsable et altruiste, c'est-à-dire en respect d'autrui et des normes sociales (Bass & Steidlmeier, 1999; Ménard, 2008). C'est là que l'appréciation des autres entre en jeu. Pour Henderson et Brookhart (1996), une personne est responsable de ses actions, des conséquences de même que des échecs ou erreurs en découlant. En plus, les personnes qui l'entourent doivent sentir qu'ils ont une liberté d'action, absente de toute manipulation ou d'influence. Terry (1993) amène un autre regard, soit celui de la confiance qui se mérite, qui se forge avec le temps, par la constance des actions posées. Conséquemment, l'authenticité interpersonnelle s'évalue et est intimement liée à la confiance qui s'établit entre une ou plusieurs personnes (Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005a). En gestion et dans les études organisationnelles, c'est principalement à cette conception que l'on se réfère, sans pour autant délaisser la perspective intrapersonnelle (Ménard, 2008; Ménard & Brunet, 2012). Mais, comment les authenticités intrapersonnelle et interpersonnelle, s'avèrent-elles liées?

La psychologie clinique offre une modélisation intéressante des interactions entre ces deux perspectives qui font en sorte qu'une personne est authentique et agit de façon authentique (voir figure 1, p. 5). Le modèle de Barrett-Lennard (1998), centré sur la personne (Rogers, 1961), propose un construit tripartite de l'authenticité : 1) l'aliénation du soi, 2) le vivre authentique et 3) l'acceptation des influences externes. Il propose une explication basée sur la recherche de cohérence entre trois niveaux d'expérience : 1) l'expérience primaire de l'individu (états physiologiques, émotions et cognitions profondes), 2) la conscience des états physiologiques, émotions et des cognitions et 3) l'agir – comportement et expression des émotions.

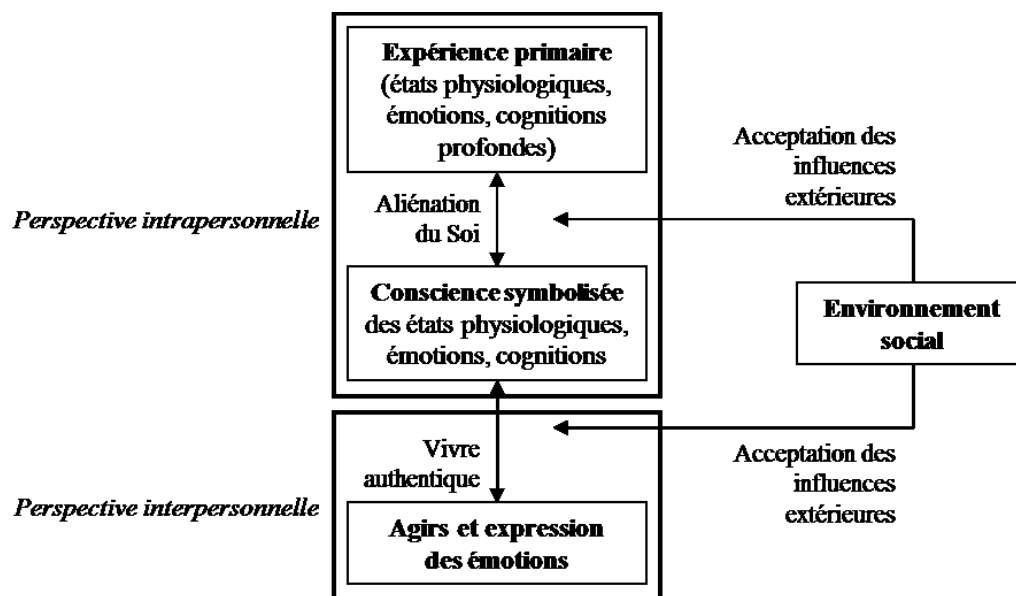


Figure 1. Modèle de l'authenticité basé sur les travaux de Barrett-Lennard (1998)

Le premier aspect de l'authenticité de l'individu consiste à évaluer l'adéquation entre la conscience et l'expérience primaire. Une congruence parfaite entre ces deux niveaux d'expérience n'est jamais possible, mais le degré auquel une personne vit l'aliénation du soi peut devenir psychopathologique si un écart important résulte de cet exercice. C'est lorsque l'individu n'a pas le sentiment de se reconnaître ou de vivre en fonction de ce qu'il est (le vrai soi) que cet aspect de l'authenticité émerge. Il est ici question de la composante intrapersonnelle de l'authenticité.

Le deuxième aspect de l'authenticité, le vivre authentique, correspond à agir en congruence avec la conscience. De vivre authentiquement réfère essentiellement à vivre en fonction de ses valeurs et croyances et de l'exprimer en fonction de qui l'on est dans la majorité des situations. Il s'agit principalement ici de l'authenticité dans sa dimension interpersonnelle.

Finalement, l'acceptation de l'influence des autres se rapporte à l'ouverture des individus à être influencés et à se conformer à leurs attentes. Cette capacité à être influencé par l'environnement social – membres de la famille, pairs, collègues ou autres personnes significatives – (Likert, 1967), a un impact tant sur les composantes intrapersonnelle

qu'interpersonnelle de l'authenticité. Une conformité complète au regard de l'autre ou faire fi de toute influence externe dans ses propres réflexions peut laisser présager des problématiques psychopathologiques, c'est-à-dire associées à des troubles mentaux (American Psychiatric Association, 1994). Par exemple, dans le premier cas, on peut penser aux personnes souffrant d'un trouble de la personnalité dépendante, où la soumission aux autres les caractérise. Dans le second cas, on peut référer aux personnes présentant un trouble de la personnalité narcissique – indifférence aux autres, exploitation d'autrui, etc. La modélisation provenant de la psychologie clinique aide à comprendre les préoccupations soulevées dans les études en leadership au chapitre de l'authenticité, la pseudo-authenticité et l'inauthenticité des leaders qui sont explicitées ci-après.

Préoccupation entourant l'authenticité des leaders

Dans les dernières décennies, les chercheurs étudiant le leadership ont concentré leurs efforts, en grande partie, sur l'effet mobilisateur du leader sur les subordonnés (Michie & Gooty, 2005). Cependant, une préoccupation quant au motif sous-jacent du leader à mobiliser ses subordonnés est ressortie (Yulk, 2010b). Les auteurs ont énoncé comme possibilité une mobilisation aux fins d'exploitation d'intérêts personnels (Bass & Steidlmeier, 1999; Beyer & Nino, 1999; Price, 2003) et non en fonction du bien des personnes et de l'organisation. C'est de cette préoccupation qu'a émané la volonté de différencier le leader authentique du pseudo-authentique (Bass & Steidlmeier, 1999; Michie & Gooty, 2005). L'enjeu principal associé à la préoccupation formulée concerne l'intégrité et l'authenticité du leader (Bass & Steidlmeier, 1999).

L'intégrité du leader est tantôt vue comme une dimension de la maîtrise de soi qui réfère au respect des engagements, à la capacité de communiquer honnêtement et de confronter les individus (Abraham, 2004), à la concordance entre les dires et les agirs (Bennis & Goldsmith, 2003; Pounder, 2003), aux sentiments et à la vision (Bennis & Goldsmith, 2003) ou le fait de bien se connaître et d'avoir une opinion franche de soi (Staub, 2000). Zarac (2008) définit l'intégrité comme une qualité (Kouzes & Posner, 1993) associée à l'identité d'un individu, où sa conduite doit être vraie et irréprochable moralement, tant envers lui-même que son environnement. Or, à ce jour, il ne semble pas exister de définition unifiée du

construit. Dans la thèse, l'intégrité du leader fait référence à cette qualité de droiture morale du leader authentique qu'il exerce envers lui-même et les autres (Kernis & Goldman, 2006). Plusieurs auteurs (p. ex. Bennis & Goldsmith, 2003; Staub, 2000) considèrent l'intégrité au cœur du leadership organisationnel comme pour l'authenticité (Avolio, et al., 2004).

L'authenticité des leaders a été étudiée par de nombreux auteurs (p. ex. Bass & Steidlmeier, 1999; Chan, Hannah, & Gardner, 2005; Howell & Avolio, 1992; Luthans & Avolio, 2003; Michie & Gooty, 2005; Price, 2003). Le leader authentique, quel que soit le style de leadership qu'il adopte (transformationnel, éthique, servant, etc.), renvoie à un leader qui est guidé par des valeurs et des croyances fortes et qu'il exprime à ses collaborateurs (Luthans & Avolio, 2003). Il se préoccupe des êtres, de l'organisation et de la société dont il fait partie (Bass & Steidlmeier, 1999; Michie & Gooty, 2005). Il se sent personnellement responsable de leur croissance (Bass & Steidlmeier, 1999). Il cultive le respect, encourage le dépassement et félicite les bons résultats de même qu'il favorise le développement moral chez ses collaborateurs (Bass & Steidlmeier, 1999), c'est-à-dire s'exerçant à faire ce qui est juste et à propos contrairement à ce qui lui plaît (Schulman, 2002). Ses intentions sont transparentes et il s'efforce de maintenir un lien conséquent entre les valeurs, les comportements et les actions (Bass & Steidlmeier, 1999; Price, 2003). Pris sous l'angle du modèle de l'authenticité basé sur les travaux de Barrett-Lennard (1998), le leader tente de maintenir une cohérence entre ces trois niveaux d'expérience.

Le leader pseudo authentique réfère à un leader qui semble authentique en surface; il fait « comme si » il était authentique (Bass & Steidlmeier, 1999; Chan, et al., 2005; Price, 2003). Cependant ses intérêts sont tout autre; centré sur soi comparativement à considérer les intérêts des autres (Price, 2003). Cela fonctionne à court terme, mais à long terme, les incongruités se révèlent d'elles-mêmes. Les incongruités font référence à ce que l'on décèle chez le leader inauthentique.

Le leader inauthentique fait référence à un leader qui cherche le pouvoir et le statut au détriment des intérêts de ses subordonnés et collaborateurs; son propre intérêt prime (Peterson & Seligman, 2004; Schermerhorn, et al., 2006). Il s'attend à ce que les personnes lui obéissent et ne contestent pas ses dires; il n'accepte pas les remises en question. Il croit fermement détenir les solutions et il met tout en œuvre pour convaincre la haute direction de la justesse de

celles-ci (Bass & Steidlmeier, 1999). En plus, le leader inauthentique a tendance à user de pouvoir aux dépens de la raison. Il est aussi pernicieux; il s'attribue le crédit des bonnes idées et cherche des coupables lors d'échecs. Comme le leader pseudo authentique, il peut apparaître honnête, franc et soutenant au départ, mais le manque de constance dans ses comportements fait en sorte qu'on peut le démasquer avec le temps (Bass & Steidlmeier, 1999). De surcroît, lorsqu'il motive et tente de transformer ses subordonnés, il le fait en stimulant des intérêts, pas toujours louables, au détriment du bien commun. Il favorise la projection, le fantasme et la rationalisation plutôt que le dépassement de soi et l'actualisation (Bass & Steidlmeier, 1999). Les stratégies qu'il privilégie sont la compétition et le penser à soi (Bass & Steidlmeier, 1999). Si on s'inspire du modèle de l'authenticité basé sur les travaux de Barrett-Lennard (1998) présenté pour expliquer la dynamique du leader inauthentique, on remarque qu'il n'accepte aucunement les influences externes. Conséquemment, cela peut entraîner une aliénation du soi ou entacher le vivre authentique du leader, et ce dans la qualité des relations qu'il entretient avec son entourage.

Nonobstant ce qui précède, il importe de nuancer le construit de leadership authentique. Il n'est pas blanc/noir ou dichotomique. On ne repère pas les frontières entre authentique, pseudo authentique et inauthentique de manière limpide. Il s'établit sur un continuum, teinté de plusieurs nuances de gris (p. ex. Avolio & Mhatre, 2012; Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005b). Cela dit, le leadership est considéré comme authentique dans la mesure où il est perçu comme tel par l'entourage du leader. Avec le temps, le leader pseudo authentique aurait possiblement du mal à préserver cette perception. Qui plus est, le leader gagnerait à exercer un leadership traduisant son vrai soi et s'harmonisant avec l'environnement social - des conditions permettant d'assurer une pleine expérience d'authenticité -, puisque plus aisé et bénéfique au plan du bien-être du leader.

Le leadership authentique constitue le construit central de cette thèse. Il a été étudié par les praticiens (p. ex. George, 2003) et les théoriciens (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003). On retrouve plusieurs définitions du concept de leadership authentique (p. ex. Avolio, et al., 2004; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; George, 2003; George & Sims, 2007; Howell & Avolio, 1992; Luthans & Avolio, 2003;

Walumbwa, et al., 2008; Whitehead, 2009) et elles varient selon les auteurs. Malgré les divergences définitionnelles, les auteurs s'entendent sur l'importance de l'adéquation entre les valeurs et les comportements d'un leader authentique (Yulk, 2010a). Dans le cadre de la thèse, la conceptualisation du leadership authentique de Walumbwa, et al. (2008) a été retenue pour deux raisons principales.

Premièrement, la conceptualisation s'appuie sur des bases théoriques solides. Elle s'inspire de théories contemporaines du leadership authentique développées par Avolio, Gardner et collaborateurs (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Avolio, et al., 2004) et Ilies, Morgeson et Nahrgang (2005), où ces auteurs se sont basés sur les clarifications apportées au construit d'authenticité émanant de recherches menées en psychologie sociale (p. ex. Deci & Ryan, 2000; Kernis, 2003; Ryan & Deci, 2000, 2001). Ces dernières suggèrent que lorsqu'une personne vit authentiquement elle optimise l'estime de soi (Kernis, 2003) et se fie sur les valeurs qu'elle possède plutôt que de se laisser influencer par des forces externes, par exemple des menaces, attentes d'autrui, etc. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000, 2001) En plus, la conceptualisation inclut l'aspect d'intégrité sous-jacente à l'exercice et au développement d'un leadership authentique (p. ex. George, 2003) et elle positionne le leadership authentique comme évolutif, c'est-à-dire pouvant se développer (Luthans & Avolio, 2003). Deuxièmement, un instrument de mesure découle de celle-ci; il étudie le leadership authentique en milieu de travail, ce qui n'est pas le cas des instruments captant l'authenticité personnelle sans égard au leadership. Qui plus est, la conception de l'instrument découle d'une démarche rigoureuse, où des méthodes inductive et déductive ont été utilisées pour le développer et il a été validé à plus d'une reprise.

Le leadership authentique se définit comme « des patrons de comportements émis par le leader qui font appel aux capacités psychologiques positives et de promotion de climat éthique positif dans le but d'élever la conscience de soi, de favoriser la perspective morale internalisée, d'utiliser le traitement équilibré de l'information et d'encourager la transparence relationnelle, et ce, par le biais d'échange entre le leader et ses collaborateurs » (traduction libre, Walumbwa, et al., 2008, p. 94). Il se compose de quatre dimensions; la conscience de soi, le traitement équilibré de l'information, l'internalisation des perspectives morales et la transparence relationnelle. La conscience de soi réfère, d'une part, aux acquis et à la volonté

d'améliorer ses capacités de lecture de soi, des autres et de l'environnement (Kernis & Goldman, 2006), et d'autre part, à la capacité de réguler ses actions en fonction des situations. Le traitement équilibré correspond à l'analyse objective des informations précédant la prise de décision (Avolio, et al., 2009). C'est notamment en fonction de cette dimension que le leader authentique se distingue du pseudo authentique. Par ailleurs, une personne inauthentique aurait tendance à mal évaluer les situations. Elle serait portée à se placer dans des situations pouvant brimer sa confiance en elle, soit en s'attaquant à des défis allant au-delà de ses capacités, ou à l'inverse, en n'exploitant pas son plein potentiel (Ilies, et al., 2005). Un leader authentique, quant à lui, rechercherait des situations stimulantes à la mesure de ses habiletés, mais aussi lui permettant d'évoluer et d'apprendre. Il opterait pour une approche orientée vers la maîtrise des buts, en termes d'apprentissage, et non axée sur la performance (Dweck & Leggett, 1988). L'internalisation des perspectives morales renvoie aux standards moraux du leader qu'il utilise comme guide pour autoréguler ses comportements. Elle s'exprime par la mise en action de la conscience de soi et du traitement équilibré (Kernis & Goldman, 2006), associé à l'aspect éthique d'une décision (Walumbwa, et al., 2008). Elle se manifeste par une action conforme à ses valeurs (Avolio, et al., 2009), ses préférences et ses besoins (Kernis & Goldman, 2006), où le leader n'agit pas pour faire plaisir à quelqu'un, obtenir une récompense ou éviter une punition. La transparence relationnelle consiste à agir en laissant paraître un soi authentique, où les informations sont échangées avec fluidité, sincérité et honnêteté (Kernis & Goldman, 2006). Avec cette conceptualisation du leadership authentique en guise de prémisse, on en arrive aux questions de recherche phares de cette thèse : Est-ce que le leadership authentique contribue à un climat de travail sain ainsi qu'au bien-être des personnes? Si oui, comment?

Cependant, avant d'explorer plus en détail ces questions, il convient de répondre à des questions en amont : pourquoi est-il pertinent de cibler le leadership authentique comme objet d'étude et comment celui-ci peut-il être situé par rapport à d'autres styles de leadership positifs (Cameron & Spreitzer, 2012)?

Le leadership authentique comparé à d'autres styles de leadership positifs

L'intérêt de s'attarder au leadership authentique provient du fait qu'il est considéré comme un style générique (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Avolio, et al., 2009) et que les caractéristiques du leadership authentique devraient se retrouver en amont des autres styles de leadership positifs (p. ex. Gardner, Avolio, et al., 2005b), tels que « transformationnel », « éthique » ou « servant ». Ceci implique notamment que les caractéristiques du leadership authentique sont parfois incluses (ou présumées incluses) dans d'autres styles, mais que ces autres styles contiennent des composantes qui ne sont pas nécessaires à la définition du leadership authentique. Les paragraphes qui suivent visent à résumer les similitudes et distinctions conceptuelles et empiriques entre le leadership authentique, tel que défini par Walumbwa, et al. (2008) et d'autres styles de leadership positifs souvent étudiés (transformationnel, éthique et servant). Ceci permettra d'étayer à partir de la documentation scientifique la valeur distinctive du leadership authentique qui fait l'objet de la présente thèse.

Comparaison sur le plan théorique

Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est un style de leadership qui a reçu une vaste attention par plusieurs auteurs (p. ex. Bass, 1985; Bono & Judge, 2004; Judge & Piccolo, 2004). Il réfère aux comportements positifs d'un leader qui insufflent une vision commune menant à un engagement fort des subordonnés et les amène à se dépasser (Bass, 1985). Il y arrive par divers mécanismes, dont la stimulation intellectuelle, la considération individualisée, la motivation inspirante et l'influence idéalisée, qui constituent les quatre dimensions du leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994). La stimulation intellectuelle des subordonnées découle de la capacité du leader à encourager l'utilisation de la créativité et de l'innovation, la confrontation des croyances et des valeurs de même qu'à sortir des idées préconçues pour trouver des solutions. La considération individualisée réfère à l'environnement soutenant que le leader induit par une écoute attentive des besoins individuels des subordonnés. La motivation inspirante se traduit par le caractère inclusif et motivant des

messages que le leader communique, où les subordonnés travaillent à l'atteinte d'objectifs communs et ambitieux au profit de l'organisation. Finalement, l'influence idéalisée renvoie à un leader qui est un modèle auprès de ses subordonnés. Il crée un climat de confiance, procure une vision et s'appuie sur de hauts standards éthiques. Le leadership transformationnel change et transforme les personnes dans le but d'augmenter la performance organisationnelle. (Northouse, 2010)

Des chevauchements explicites et implicites mais aussi des distinctions importantes ressortent entre le leadership authentique et le leadership transformationnel lorsqu'on les compare. Les deux styles ont une composante morale forte, où les leaders s'appuient sur de hauts standards éthiques (Walumbwa, et al., 2008). Ce qui caractérise le leader transformationnel est sa capacité d'insuffler une vision porteuse et encourager les subordonnés à déployer efforts et talents pour y parvenir. Il écoute, convainc et soutient la réflexion innovante pour arriver au but. Cet accent n'est pas obligatoirement présent chez le leader authentique, qui ne recherche pas nécessairement à innover et à transformer son environnement. Ce qui caractérise le leadership authentique est différent, soit la connaissance de soi qui se traduit dans ses réflexions et ses actions (Walumbwa, et al., 2008). Cette connaissance de soi n'est pas incluse de manière formelle dans la définition du leadership transformationnel et de ses dimensions. On ne retrouve pas non plus de manière explicite l'aspect du traitement équilibré de l'information, où le leader authentique considère les informations de toutes natures, même celles divergentes aux siennes; qu'il jauge avant de rendre une décision (Walumbwa, et al., 2008). Ceci pourrait être implicite dans les dimensions stimulation intellectuelle et considération individualisée du leadership transformationnel, mais qui – dans le cas du leadership authentique – ne s'inscrivent pas prioritairement dans une volonté de changer l'environnement, mais plutôt de favoriser l'équité, l'efficacité et le bien-être. Finalement, en ce qui a trait à la transparence relationnelle, là encore elle ne transparaît pas de manière explicite (Walumbwa, et al., 2008). Le leader transformationnel crée une relation de confiance en donnant une direction claire, en mobilisant les subordonnés à travailler à l'atteindre; il sait où il s'en va (van Dierendonck, 2011). C'est l'orientation vers l'atteinte d'un but qui est saillant et non la transparence dans les relations, soit le fait de communiquer à autrui comment il se sent réellement dans l'exercice de son rôle.

Le leadership éthique

Le leadership éthique est conceptualisé comme « des manières d'agir, stipulées appropriées en fonction de normes, qui se traduisent dans les actions que pose un leader (renforcement, prise de décisions) ou dans les relations interpersonnelles (communication bidirectionnelle) qu'il entretient. » (traduction libre, Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120). Le leader éthique a une perspective large; il se soucie des personnes qui l'entourent et de la société en général (Brown & Treviño, 2006). Cette préoccupation bienveillante s'exprime par des actions louables, empreintes d'honnêteté, de justice, d'intégrité et de franchise (Walumbwa, et al., 2008). Le leader éthique influence les subordonnés en communiquant des standards éthiques, en encourageant le modelage de comportements éthiques de même qu'en responsabilisant les subordonnés face à l'aspect éthique de leurs actions (Brown, et al., 2005). Au niveau théorique, deux aspects du leader éthique ressortent; la personne morale et le gestionnaire moral (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). La personne morale réfère à certains traits qu'un leader possède, dont l'intégrité, l'honnêteté et la loyauté qu'il communique à son entourage et se traduisent de façon constante dans ses comportements (Treviño, et al., 2000). Le gestionnaire moral renvoie aux comportements de gestion empreints de hauts standards éthiques. Le gestionnaire moral agit comme modèle par ses actions éthiques conséquentes, communique les règles et les balises, renforce le code d'éthique formel en usant de récompenses et de punitions pour en assurer le respect (Treviño, et al., 2000).

Lorsqu'on compare le leadership authentique et le leadership éthique, l'aspect moral est constitutif des deux théories (Walumbwa, et al., 2008); s'avérant l'élément central de la théorie du leadership éthique (Brown & Treviño, 2006). Ce que l'on note du leadership éthique est sa composante transactionnelle, où le leader éthique utilise la récompense ou la discipline pour renforcer les règles et responsabiliser les personnes face à la conduite éthique (Brown & Treviño, 2006). Cet aspect n'est pas formellement repris dans la définition du leadership authentique, du moins pas au niveau des moyens – récompenses et punitions – pour promouvoir des principes éthiques dans l'organisation. D'une autre côté, la plupart des dimensions du leadership authentique – conscience de soi, transparence relationnelle et traitement équilibré de l'information - ne figurent pas directement dans la définition du leader éthique (Walumbwa, et al., 2008). La conscience de soi n'y est pas incluse de quelque façon

que ce soit. Bien qu'on puisse implicitement entrevoir la présence d'un traitement juste de l'information lorsqu'une norme éthique est en jeu, la théorie du leadership éthique ne renseigne pas sur la façon dont seront considérés des points de vue différents avant de rendre une décision. Finalement, la théorie du leadership éthique ne renseigne pas non plus sur la transparence que le leader éthique entretient dans ses relations. En filigrane, l'éthique guide les réflexions, les actions et les relations de ce style de leadership.

Le leadership servant

La première motivation d'un leader devrait être celle de servir, et c'est sur cette prémisse que le leadership servant s'appuie : il est au service de ses subordonnés (Russell & Stone, 2002). Le leader servant aide les subordonnés à atteindre les objectifs communs en agissant comme facilitateur, en tentant de répondre à leurs besoins, en suscitant l'engagement et en veillant à leur bien-être (Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004). Il se caractérise par cinq dimensions, dont la propension altruiste, la bienveillance émotionnelle, la sagesse, la persuasion réfléchie et la volonté à servir une cause ou une organisation (Barbuto & Wheeler, 2006). La propension altruiste réfère à la volonté du leader à servir autrui en mettant à l'avant-plan leurs besoins et en tentant d'y répondre. La bienveillance émotionnelle renvoie à la sensibilité, l'empathie et l'écoute du leader. Ultimement, elle permet aux subordonnés de partager des préoccupations dans un cadre sécurisant. La sagesse se traduit par la capacité du leader à voir venir les événements et à en prédire leurs dénouements. La persuasion réfléchie renvoie à la capacité du leader à conceptualiser les occasions favorables et à les traduire de façon convaincante pour susciter l'enthousiasme et l'adhésion des subordonnés. Finalement, la volonté de servir une cause ou une organisation touche la préoccupation consciente du leader à aider et redonner à la communauté de manière tangible.

Lorsque comparé au leadership authentique, le leadership servant offre aussi des chevauchements et des distinctions notables. La composante éthique ou morale présente dans le leadership authentique s'avère également présente dans la composante de « volonté de servir une cause ou une organisation » du leadership servant, qui se traduit par l'importance que le leader servant porte à agir de façon morale envers l'entreprise, les personnes qui la compose (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010) et la société. Cependant, la théorie du

leadership authentique ne met pas explicitement l'accent sur la recherche du bien-commun au niveau de la société dans son ensemble comme dans la dimension « volonté de servir une cause ou une organisation ». La conscience de soi ne transparaît pas de manière explicite dans le leadership servant; c'est la conscience de l'autre et de l'aider à satisfaire ses besoins qui est saillante (van Dierendonck, 2011). La transparence relationnelle ne semble pas incluse non plus dans le leadership servant (van Dierendonck, 2011). Une sensibilité, une écoute, une volonté à aider l'autre pour l'amener à se développer et à atteindre ses objectifs ressortent des dimensions « propension altruiste » et « bienveillance émotionnelle », mais on ne sait pas si le leader servant laisse transparaître ses forces et ses faiblesses. Finalement le traitement équilibré faisant partie du leadership authentique ne ressort pas explicitement (van Dierendonck, 2011). Une capacité à convaincre émane de la persuasion réfléchie dont le leader servant fait preuve, mais la théorie du leadership servant reste muette quant à la considération de propos différents avant de prendre des décisions.

Comparaison sur le plan empirique

Sur le plan empirique, une étude à notre connaissance à vérifier la validité discriminante et prédictive du leadership authentique par rapport à d'autres styles de leaderships. Les résultats de l'étude de Walumbwa, et al. (2008) révèlent qu'effectivement, le leadership authentique s'avère positivement lié aux leaderships éthique et transformationnel, mais s'en distingue aussi de manière significative, faisant état d'une validité discriminante. De plus, il semble prédire de manière significative et positive l'engagement organisationnel ($\beta = 0,28; p < 0,01$), la satisfaction avec le superviseur ($\beta = 0,26; p < 0,01$) et des comportements de citoyenneté organisationnelle ($\beta = 0,30; p < 0,01$), après avoir contrôlé pour le leadership éthique, puis semble prédire de manière significative et positive l'engagement organisationnel ($\beta = 0,34; p < 0,01$), la satisfaction avec le superviseur ($\beta = 0,33; p < 0,01$) et les comportements de citoyenneté organisationnelle ($\beta = 0,29; p < 0,01$), après avoir contrôlé pour le leadership transformationnel. Ces premiers appuis empiriques comparant l'apport distinctif du leadership authentique par rapport à d'autres styles de leadership, jumelés aux aspects théoriques évoqués précédemment, suggère que le leadership authentique s'avère un construit présentant des caractéristiques et apports singuliers dont il serait souhaitable d'étudier davantage. En ce sens, la poursuite de recherches sur ce style de leadership, ses

antécédents et ses conséquences présumées permettra d'accumuler de précieuses informations permettant d'améliorer notre compréhension du leadership authentique et de son réseau nomologique. C'est pourquoi le leadership authentique a été choisi comme style de leadership dans le cadre de cette thèse et que ses liens présumés avec des corrélats centraux, notamment le climat de travail et le bien-être psychologique seront étudiés.

Le leadership authentique contributif d'un climat de travail sain et du bien-être des personnes

Plusieurs auteurs mettent en évidence l'influence positive du leadership authentique sur le bien-être du leader (p. ex. Goldman, 2006; Goldman & Kernis, 2002; Ilies, et al., 2005; Kernis & Goldman, 2006) et de ses collaborateurs (p. ex. Dasborough & Ashkanasy, 2005; Ilies, et al., 2005; Macik-Frey, et al., 2009) de même que dans l'instauration et le maintien d'un climat de travail sain (p. ex. Blake, et al., 2012; Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005). Toutefois, peu de recherches ont étudié comment ces éléments se lient dans un processus débutant par le leadership authentique qui activerait des mécanismes positifs pouvant expliquer, en résultante, le bien-être de l'entourage du leader.

Le bien-être psychologique des personnes comme variable dépendante

Le bien-être est vu comme un indicateur positif de la santé psychologique selon plusieurs auteurs (p. ex. Karademas, 2007; Keyes, 2003; Massé, et al., 1998). Il réfère à des émotions et des cognitions positives vécues par les personnes (Diener, Oishi, & Lucas, 2003; Massé, et al., 1998). Dans la présente recherche doctorale, le bien-être psychologique au travail est positionné comme une conséquence du leadership authentique. Il est défini comme des états intrinsèques de bonheur qui mènent à une satisfaction accrue et une plus grande confiance (Diener, et al., 2003; Massé, et al., 1998). Il est mesuré en fonction de trois dimensions : l'équilibre personnel, l'implication et l'harmonie sociale (Gilbert, 2009; Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011; Gilbert, Lebrock, & Savoie, 2006). L'équilibre personnel capte l'équilibre émotionnel de la personne. L'implication réfère à l'ambition,

l'engagement et l'intérêt de la personne dans son travail. Finalement, l'harmonie sociale correspond au fait qu'une personne perçoive entretenir de bonnes relations avec ses collègues et garde un esprit ouvert par rapport à ce qui se passe autour d'elle.

Le climat de travail comme variable médiatrice de la relation

Le climat de travail se révèle être un construit phare en psychologie du travail (Savoie & Brunet, 2000). Dans la présente recherche doctorale, le climat de travail renvoie à la façon dont les personnes se sentent traitées dans et par l'organisation (Brunet & Savoie, 1999). Il est mesuré par le biais de trois dimensions : la considération, l'autonomie et l'actualisation. La considération renvoie à la façon dont l'individu se sent considéré au travail, donc associée aux sentiments de valeur et de fierté. L'autonomie réfère à la perception d'autonomie dans la prise de décision et la latitude conférée. L'actualisation correspond à la possibilité de s'actualiser, de se réaliser et de se dépasser au travail. Le climat constitue un levier névralgique pour optimiser efficacement, positivement et à long terme, l'apport des ressources humaines au sein des organisations (Savoie & Brunet, 2000).

Dans cette thèse, le climat de travail est positionné comme médiateur de la relation entre le leadership authentique et le bien-être psychologique au travail. Les raisons explicatives soutenant ce choix s'appuient sur les fondements théoriques et empiriques qui suivent. Le climat est habituellement postulé comme une résultante des pratiques de leadership (p. ex. Parker, et al., 2003) et un antécédent du bien-être au travail (p. ex. Gershon, et al., 2007). De plus, il s'avère souvent positionné dans les études comme un médiateur de la relation (p. ex. DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins, & Griffin-Blake, 2010). De façon plus spécifique, le leadership authentique est postulé influencer positivement le climat sur le plan théorique (Blake, et al., 2012; Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005; Walumbwa, et al., 2008; Woolley, et al., 2011) et des recherches empiriques (Walumbwa, et al., 2008; Woolley, et al., 2011) ont montré ce lien positif. Dans la même veine, le climat s'avère lié positivement au bien-être (Jackson-Malik, 2005; Sellgren, et al., 2008; Stone, et al., 2007) et se positionne comme un antécédent de celui-ci (Danna & Griffin, 1999; Ilies, et al., 2005). Ainsi, cette thèse s'appuie sur des études antérieures afin de proposer un modèle permettant de

mieux comprendre comment le leadership authentique pourrait parvenir à susciter un bien-être plus élevé dans les organisations.

Une compréhension accrue par le truchement de cette recherche doctorale

La présente thèse vise à accroître notre compréhension du leadership authentique et de son influence en regard de deux conséquences présumées : le climat de travail et le bien-être psychologique. Par ailleurs, plusieurs corrélats du leadership authentique sont aussi étudiés dans le cadre de la thèse à l'occasion de la validation d'un instrument permettant de mesurer le LA. L'ensemble de cette démarche est guidée par la théorie et les données scientifiques émergentes sur le leadership authentique (Walumbwa, et al., 2008) que nous souhaitons enrichir par le biais de cette thèse.

Il est à souligner que, notre recherche s'inscrit dans une démarche de psychologie positive (p. ex. Cameron & Spreitzer, 2012). Elle s'intéresse, d'une part, aux effets d'un leadership positif qui postule insuffler un climat de confiance et contribuer au bien-être des personnes, leaders et subordonnés et d'autre part, au volet positif de la santé psychologique (le bien-être psychologique), contrairement au volet négatif (la détresse psychologique - stress, burnout, anxiété, dépression, etc.) qui est habituellement enquêté (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). Pour que cette recherche puisse voir le jour, la première étape a été de recenser les écrits afin de voir si une mesure de leadership authentique en français validée existait. Aucune mesure n'a été trouvée.

Le premier article, intitulé *Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats*, a pour objet la traduction et la validation d'une mesure de leadership authentique en français. Le *Authentic Leadership Questionnaire*, développé par Walumbwa, et al. (2008), constitue l'instrument retenu aux fins de traduction, car il s'appuie sur des bases théoriques solides, provient d'une démarche inductive et déductive, a été validé et offre des propriétés métriques adéquates dans sa version anglaise originale. De plus, la recension exhaustive de la documentation effectuée met en relief l'état des connaissances concernant la structure factorielle de l'instrument, et ce, dans

plusieurs langues. Deux échantillons distincts de travailleurs québécois ($N = 365$, $N = 859$) ont été utilisés pour tester la structure factorielle de la version française. Le leadership authentique a ensuite été mis en relation avec certains de ses corrélats théoriques, mesurés auprès de deux sources différentes : leader et subordonnés. Du côté du leader, le leadership authentique a été mis en lien avec son authenticité personnelle - un déterminant - et son bien-être psychologique au travail - une conséquence. Du côté des subordonnés, le leadership authentique a été mis en lien avec trois conséquences, le bien-être psychologique des subordonnés, la confiance envers le leader et la justice interpersonnelle perçue. Au final, cet article offre une mesure de leadership authentique validée en français. Il ouvre donc la voie pour poursuivre l'exploration des caractéristiques du leadership authentique auprès de populations francophones.

Le deuxième article, intitulé *Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work in Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis*, investigate la relation entre le leadership authentique, le climat de travail et le bien-être psychologique au travail où le climat est postulé médier la relation entre les deux construits. La recherche s'intéresse aux infirmières et aux infirmiers, une population plus à risque de problématiques de santé que la population en général (Santé Canada, 2007; Shields & Wilkins, 2006). L'article débute par faire état d'un portrait alarmant des travailleurs dans le milieu de la santé et met en évidence l'importance de s'attarder aux problématiques vécues dans ce milieu puisque, ultimement, les patients en subissent des contrecoups. Le leadership authentique est proposé comme un levier prometteur pour soulager certains maux auprès de cette profession, puisque les valeurs du milieu infirmier sont apparentées à celles véhiculées par le leadership authentique. Le leadership authentique constitue une avenue à explorer pour établir ou rétablir un bon climat de travail, où tout un chacun se sentirait apprécié et respecté. Conséquemment, les infirmières ressentiraient un plus grand bien-être. Pour vérifier le modèle de médiation proposé, un devis à deux temps de mesure a été utilisé. Quatre cent six (406) infirmières ont rempli, dans un premier temps, deux questionnaires (leadership authentique et climat de travail perçus), et six mois plus tard, un questionnaire de bien-être psychologique au travail. Les résultats appuient le modèle de médiation proposé et suggèrent comment le leadership authentique pourrait influencer positivement le bien-être psychologique au travail.

Au terme des deux articles, la conclusion présente les principaux résultats et constats émanant de cette thèse doctorale. Ensuite, les apports scientifiques et pratiques de la thèse sont exposés, suivis des limites de la recherche. Finalement, des recommandations sont émises pour guider les chercheurs dans de futures initiatives de recherche.

Bibliographie

- Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A contingency framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117-145. doi:10.3200/mono.130.2.117-145
- American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM)*. (4^e éd.). Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. Dans K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Dir.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773-783). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. doi:10.1177/1059601106287091
- Barrett-Lennard, G. T. (1998). *Carl Rogers' helping system: Journey and substance*. London, UK: Sage.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bennis, W. G., & Goldsmith, J. (2003). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. New York, NY: New York: Basic Books.
- Beyer, J. M., & Nino, D. (1999). Ethics and cultures in international business. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 287-297. doi:10.1177/105649269983006
- Blake, N., Blayney, F., Loera, T., Rowlett, C., & Schmidt, D. (2012). A model of authentic leadership to support a healthy work environment. *AACN Advanced Critical Care*, 23(4), 358-361. doi:10.1097/NCI.0b013e31826b4d1b
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi:10.106/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail, un levier de changement*. Outremont, QC: Les éditions Logiques.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Canadian Management Centre, & Ipsos Reid. (2012). Build a better workplace: Employee engagement edition (pp. 1-7).
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. Dans G. B. Avolio & F. Walumbwa (Dir.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 3-41). Amsterdam: Elsevier.

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi:10.1177/1548051808326596
- Cottraux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. Issy-les-Moulineaux, FR: Elsevier Masson SAS.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. doi:10.1177/014920639902500305
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. Dans W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Dir.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Vol. 3, pp. 281-302). Bringley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Dealy, M. D., & Thomas, A. R. (2007). *Managing by accountability what every leader needs to know about responsibility, integrity and results*. Westport, CT: Praeger.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Target article: The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227 - 268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L., & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1). doi:10.1348/096317908X398773
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273. doi:10.1037/0033-295x.95.2.256

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. Dans W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Dir.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Vol. 3, pp. 227-252). Oxford, UK: Elsevier.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005b). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.004
- George, B. (2003). Leadership is authenticity, not style. Dans W. Bennis (Dir.), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (pp. 18-25). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gershon, R. R. M., Stone, P., Zeltser, M., Faucett, J., MacDavitt, K., & Chou, S.-S. (2007). Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: A systematic review. *Industrial Health*, 45(5), 622-636. doi:10.2486/indhealth.45.622
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*. (Thèse de doctorat inédite), Université de Montréal, Montréal, QC.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.001

- Gilbert, M.-H., Lebrock, P., & Savoie, A. (2006). *Validation initiale d'un modèle prévisionnel de la santé psychologique au travail*. Communication présentée 14e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française (AIPTLF), Hammamet, Tunisie.
- Goldman, B. M. (2006). Making diamonds out of coal: The role of authenticity in healthy (optimal) self-esteem and psychological functioning. Dans M. H. Kernis (Dir.), *Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives* (pp. 132-139). New York, NY: Psychology Press.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- GPC Research. (2004). Results of CEO Research on Mental Health. Repéré le 10 avril 2010 à http://www.mentalhealthroundtable.ca/apr_2004/CEO_survey_march_2004.pdf
- Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). Leader authenticity: Key to organizational climate, health and perceived leader effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3(4), 87-103. doi:10.1177/107179199600300409
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *The Executive*, 6(2), 43-54. doi:10.5465/AME.1992.4274395
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Jackson-Malik, P. (2005). *Organizational climate and hospital nurses' job satisfaction, burnout, and intent to leave*. (Doctoral Dissertation), University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahn, J. P., & Langlieb, A. M. (2002). *Mental health and productivity in the workplace: A handbook for organizations and clinicians*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Karademas, E. C. (2007). Positive and negative aspects of well-being: Common and specific predictors. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 277-287. doi:10.1016/j.paid.2006.11.031

- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21th century. Dans C. L. M. Keyes & J. Haidt (Dir.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 293-312). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Léonard, A. (2012). *Vieillesse de la population et politiques publiques au Canada — Aperçu statistique* (2011-63-F). Ottawa, ON: Bibliothèque du Parlement. Repéré à <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/2011-63-f.pdf>
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A positive development approach. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. W. Quinn (Dir.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Macik-Frey, M., Campbell Quick, J., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453-458. doi:10.1002/job.561
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. (2^e éd.). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Lambert, J., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., et al. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique au Québec. *Revue canadienne de santé publique*, 89(5), 352-357.
- Ménard, J. (2008). *Authenticité et bien-être au travail, étude auprès des gestionnaires*. (Thèse de doctorat inédite), Université de Montréal, Montréal, QC.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 18(1), 89-101. doi:10.1016/j.prps.2010.10.003

- Mental Health Commission of Canada (2013). *Making the case for investing in mental health in Canada*. Ottawa, ON. Repéré à <http://www.mentalhealthcommission.ca/English/about/contact>
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.006
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Novicevic, M. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76. doi:10.1177/10717919070130010901
- OMS. (2006). Santé mentale et vie professionnelle. Repéré le 1 janvier 2010 à http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/98918/E88538.pdf
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. doi:10.1002/job.198
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Picard, A. (2008). The working wounded, *Globe and Mail*. Repéré à http://www.mentalhealthroundtable.ca/jun_2008/globeandmail.com_%20The%20working%20wounded.pdf
- Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13. doi:10.1108/02621710310454824
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81. doi:10.1016/S1048-9843(02)00187-X
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rosenthal, S. A. (2011). *National Leadership Index 2011: A national study of confidence in leadership*. Cambridge, MA: Center for public leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Repéré à http://www.cld-ua.com/pdf/2011_National_Leadership_Index.pdf

- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. doi:10.1108/01437730210424084
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Santé Canada (2007). *Conditions de travail des infirmières et infirmiers : comment relever le défi?* Gatineau, QC: Ministère de la Santé. Repéré à <http://www.hc-sc.gc.ca/sr-sr/pubs/hpr-rpms/bull/2007-nurses-infirmieres/index-fra.php>
- Sartre, J.-P. (1943). *L'être et le néant : essai d'ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 179-200.
- Schermerhorn, J. R. J., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & De Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation*. (3^e éd.). Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Schulman, M. (2002). The passion to know: A developmental perspective. Dans C. R. Snyder & S. J. Lopez (Dir.), *Handbook of positive psychology* (pp. 313–326). New York, NY: Oxford University Press.
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587. doi:10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x
- Shields, M., & Wilkins, K. (2006). *Findings from the 2005 national survey of the work and health of nurses*. Ottawa, ON: Minister of Industry. Repéré à https://secure.cihi.ca/free_products/NHSRep06_ENG.pdf
- Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C. E., Ahmad, S., & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. RiskAnalytica, on behalf of the Mental Health Commission of Canada. Repéré à <http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/node/5024>

- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91. doi:10.1177/107179190401000406
- Staub, R. E. (2000). *The heart of leadership: 12 practices of courageous leaders*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Stone, P. W., Du, Y., & Gershon, R. R. M. (2007). Organizational climate and occupational health outcomes in hospital nurses. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(1), 50-58. doi:10.1097/01.jom.0000251622.05429.0c
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Towers Watson. (2012). Global workforce study engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment. Repéré le 3 octobre 2012 à <http://www.towerswatson.com/research/7177>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *J. Appl. Psychol.*, 95, 517.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872. doi:10.1177/1741143209345441
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448. doi:10.1177/1548051810382013

- World Economic Forum. (2013). Sustainable health systems: Visions, strategies, critical uncertainties and scenarios. Repéré le January à http://www3.weforum.org/docs/WEF_SustainableHealthSystems_Report_2013.pdf
- Yulk, G. (2010a). Ethical, servant, spiritual, and authentic leadership. *Leadership in organizations* (7^e éd., pp. 409-435). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yulk, G. (2010b). Introduction: The nature of leadership. *Leadership in organizations* (7^e éd., pp. 1-23). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zarac, A. (2008). *L'intégrité des supérieurs immédiats perçue par les employés : élaboration d'une définition et d'une mesure comportementales*. (Thèse de doctorat inédite), Université de Montréal, Montréal, QC. Repéré à <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1667911851&Fmt=7&clientId=48948&RQT=309&VName=PQD>

**Validation d'une mesure de leadership authentique en
français : structure factorielle et vérification de corrélats**

*[Validation of an Authentic Leadership Measure in French:
Factorial Structure and Correlates Verification]*

Katia Nelson, Jean-Sébastien Boudrias, Luc Brunet et André Savoie

Université de Montréal

Accord des coauteurs

Identification de l'étudiant et du programme

Nom de l'étudiant : Katia Nelson

Programme : Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

Description de l'article

Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats [Validation of an authentic leadership measure in French: Factorial structure and correlates]. *Psychologie française*.

L'article a été soumis à la revue Psychologie française en décembre 2013.

Déclaration des auteurs autres que l'étudiant

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord à ce que Katia Nelson inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Le leadership authentique: contributeur d'un climat sain et du bien-être des personnes »

Jean-Sébastien Boudrias	Signature	Date
Luc Brunet	Signature	Date
André Savoie	Signature	Date

Résumé

Cette recherche a pour objet la traduction et la validation d'une mesure de leadership authentique, le *Authentic Leadership Questionnaire* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling, & Peterson, 2008). Des analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées sur deux échantillons de travailleurs québécois ($N = 365$, $N = 859$). Les résultats obtenus avec une version écourtée de l'instrument montrent qu'une structure de deuxième ordre avec les quatre facteurs associés au leadership authentique (conscience de soi, traitement équilibré, internalisation des perspectives morales et transparence relationnelle) offre le meilleur ajustement aux données. Également, pour établir la validité de la mesure, le leadership authentique a été mis en lien avec des corrélats, dont un antécédent (l'authenticité) et quatre conséquences (bien-être du leader, bien-être des subordonnés, confiance et justice interpersonnelle). Trois échantillons ont été utilisés. Des analyses corrélationnelles non paramétriques ont été menées pour vérifier les liens entre l'authenticité du leader et l'autoperception de leadership authentique, l'authenticité du leader et le bien-être du leader, et finalement, l'autoperception de leadership authentique et le bien-être du leader ($N = 24$). Des analyses corrélationnelles paramétriques ont été réalisées pour tester les liens entre le leadership authentique tel que perçu par les subordonnés et le bien-être ($N = 365$, $N = 859$), la confiance ($N = 365$) et la justice interpersonnelle ($N = 365$). Les résultats révèlent que l'authenticité du leader est positivement liée à l'exercice du leadership authentique (auto-déclaré) de même qu'au bien-être psychologique du leader. Également, les liens présumés entre le leadership authentique tel que perçu par les subordonnés, le bien-être psychologique au travail, la confiance ainsi que la justice interpersonnelle sont soutenus. La seule hypothèse non soutenue s'avère celle liant le leadership authentique auto-rapporté par le leader et son bien-être psychologique. La discussion aborde les perspectives théoriques et pratiques associées à la mesure du leadership authentique ainsi que les limites de la présente recherche.

Mots-clés : leadership authentique, mesure, instrument, psychométrie, validation, authenticité, bien-être, confiance, justice.

Abstract

This study aims to translate and validate the *Authentic Leadership Questionnaire* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling, & Peterson, 2008). Confirmatory factor analyses were performed on two samples of Québec workers ($N = 365$, $N = 859$). The results obtained with a shortened version of the instrument show that a second-order structure with four associated factors (self-awareness, balanced treatment, internalization of moral perspectives and relational transparency) provide the best fit to the data. The validity of the measure was further supported with authentic leadership statistically correlated with authenticity (antecedent) and four related outcomes (leader's well-being, subordinates' well-being, trust and interpersonal justice). Three samples were used. The link between the leader's authenticity and self-perception of authentic leadership, leader's authenticity and leader's well-being as well as self-perception of authentic leadership and the leader's well-being were assessed with nonparametric correlational analyses with one sample ($N=24$). Parametric correlational analyses were performed to test the link between followers' perception of authentic leadership and well-being ($N=365$, $N=859$), trust ($N=365$) and interpersonal justice ($N=365$). The results reveal that the leader's personal level of authenticity is positively related to the exercise of an authentic leadership, as well as with the leader's psychological well-being. Furthermore, the expected links between authentic leadership and the followers' well-being, trust and interpersonal justice were supported. No support was found for the link between auto-reveled authentic leadership by the leader and his/her psychological well-being. The discussion offers theoretical and practical implications for future research on authentic leadership.

Keywords: Authentic leadership, measure, scale, instrument, questionnaire, psychometric, validation, authenticity, well-being, trust, justice, French.

Introduction

L'appétit insatiable des actionnaires pour l'obtention d'une performance financière maximale combiné à une vision organisationnelle à court terme comptent parmi les causes ayant mené aux comportements non éthiques des leaders (Avolio & Mhatre, 2012). On n'a qu'à penser aux déboires et malversations passés (p. ex. Enron, WorldCom, Norbourg, SNC Lavalin) qui continuent de se produire aujourd'hui (p. ex. Commission Charbonneau). Cette course effrénée aux résultats a miné la confiance des employés envers leurs dirigeants (Avolio & Mhatre, 2012; Rosenthal, 2011) et a entraîné des contrecoups sur le bien-être des travailleurs (GPC Research, 2004), employés (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008) et gestionnaires (Fairlie & Rutherford, 2006) confondus.

Les entreprises d'aujourd'hui sont aux prises avec cette réalité et doivent mettre en place de nouvelles façons de faire pour éradiquer les comportements non éthiques, retrouver la confiance et améliorer le bien-être de leurs travailleurs. Certaines sociétés ont déjà posé des actions concrètes en adaptant leur approche de recrutement des leaders. Elles mettent à l'avant-scène la transparence et l'authenticité dans les compétences recherchées (Towers Watson, 2012).

Le leadership authentique s'inscrit dans cette perspective et est considéré comme un contrepoids dans les entreprises pour prévenir les dérives éthiques s'éloignant du bien commun. Le leadership authentique (LA) a été défini comme « des patrons de comportements émis par le leader qui font appel aux capacités psychologiques positives des individus et promeuvent un climat éthique positif dans le but d'élever la conscience de soi, de favoriser la perspective morale internalisée, d'utiliser le traitement équilibré de l'information et d'encourager la transparence relationnelle, et ce, par le biais d'échanges entre le leader et ses collaborateurs. » (traduction libre, Walumbwa, et al., 2008, p. 94). Compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques, ce type de leadership constitue une avenue prometteuse pour favoriser le bien commun puisqu'il est stipulé que le LA favorise des affects, attitudes et comportements positifs tant chez les employés que chez les leaders (p. ex. Avolio & Mhatre, 2012; Bono & Ilies, 2006; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003). De façon plus spécifique, la théorie soutenant ce style de leadership postule des liens positifs entre

le LA et l'authenticité (antécédent) (Chan, Hannah, & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003), le bien-être des personnes (conséquence) (p. ex. Dhiman, 2011; Ilies, et al., 2005; Macik-Frey, Campbell Quick, & Cooper, 2009), la confiance (conséquence) (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004) et la justice interpersonnelle (conséquence) au sein des organisations (p. ex. Walumbwa, et al., 2008). Or, pour investiguer le construit de LA en milieu francophone, il faut préalablement avoir un instrument pour l'appréhender.

À notre connaissance, la communauté scientifique ne détient pas d'instrument validé en français pour investiguer le LA. La présente recherche souhaite pallier ce manque et a pour objet la validation d'une mesure de LA en français pour outiller chercheurs et praticiens dans leurs domaines d'action respectifs. Le *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* (Walumbwa, et al., 2008) a été choisi pour mener la recherche, pour deux raisons. Premièrement, la théorie soutenant le développement de l'instrument s'appuie sur des bases théoriques contemporaines du LA développées par Avolio, Gardner et collaborateurs (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005) et Ilies, et al. (2005), tenant compte de clarifications apportées au construit d'authenticité (Deci & Ryan, 2000; Kernis, 2003; Ryan & Deci, 2000, 2001). Deuxièmement, l'instrument provient d'une démarche inductive et déductive, a été validé et offre des propriétés métriques adéquates dans sa version anglaise selon les articles publiés. Cette étude se divise en deux parties. D'abord, elle se penche sur la vérification de la structure factorielle et la fiabilité des dimensions d'une version traduite de l'anglais vers le français du *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008). En deuxième lieu, elle examine la validité critériée de la mesure en utilisant un antécédent du LA, l'authenticité du leader et trois conséquences du LA, soit le bien-être psychologique (du leader et de ses subordonnés), la confiance éprouvée envers le leader et la justice interpersonnelle perçue par les subordonnés.

Validation de la structure interne de la mesure

L'ALQ : définition des dimensions

Plusieurs auteurs ont souligné, à travers des écrits théoriques ou éditoriaux, l'importance de remettre de l'avant l'authenticité comme un élément-clé devant être au cœur de la gestion des organisations (p. ex. Avolio & Gardner, 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; May, Hodges, Chan, & Avolio, 2003; Novicevic, 2006). Walumbwa et al. (2008) ont franchi une nouvelle étape de développement du construit en proposant une définition formelle du LA et en rendant disponible à la communauté scientifique un instrument de mesure pour l'étudier (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007). Le LA est conçu par Walumbwa et al. (2008) comme un construit de deuxième ordre. Il est composé de quatre dimensions : 1) la conscience de soi, 2) le traitement équilibré, 3) l'internalisation des perspectives morales et 4) la transparence relationnelle.

La conscience de soi se définit comme la volonté d'améliorer ses capacités de lecture de soi et des autres dans diverses sphères telles que les motifs, sentiments, désirs et cognitions (Kernis & Goldman, 2006). De même, elle englobe la capacité à réguler ses actions en fonction de l'environnement et des personnes qui le composent. Les leaders ayant une bonne conscience de soi savent qui ils sont, connaissent les valeurs et les croyances qui les animent et sont au fait de leurs forces et faiblesses.

Le traitement équilibré correspond à l'analyse objective des informations précédant la prise de décision (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Il s'avère à la base de l'intégrité et des processus cognitifs qui influencent les décisions et les actions des leaders de même que leur bien-être (Gavin, Quick, Cooper, & Quick, 2003). Les leaders faisant usage d'un traitement équilibré de l'information sollicitent différentes opinions, même celles qui remettent en question leurs convictions profondes. Ils pèsent les diverses options qui s'offrent à eux avant de rendre une décision dans une perspective d'équité et de justice.

L'internalisation des perspectives morales constitue la traduction comportementale de la conscience de soi et du traitement équilibré (Kernis & Goldman, 2006), mais en considérant aussi l'aspect éthique d'une décision (Walumbwa, et al., 2008). Elle se manifeste lorsqu'un

leader agit conformément à ses valeurs (Avolio, et al., 2009), ses préférences et ses besoins (Kernis & Goldman, 2006) pour le bien de l'organisation et non pour faire plaisir à quelqu'un, obtenir une récompense ou éviter une punition. Les actions sont guidées par un processus de régulation internalisé s'appuyant sur de hauts standards moraux et ne sont pas influencées par les pressions externes.

La transparence relationnelle réfère à la volonté profonde de l'individu d'interagir avec les autres avec transparence, sincérité et honnêteté (Kernis & Goldman, 2006). Elle laisse transparaître un soi authentique, en opposition à un soi non authentique, où les informations sont échangées de façon ouverte et les émotions appropriées sont exprimées (Avolio, et al., 2009). Les leaders faisant preuve de transparence relationnelle dans leurs échanges bâtissent une relation de confiance avec leurs collaborateurs. Ils croient important d'être perçus comme ils sont, tant en lien avec les aspects positifs que négatifs de leur personne. Au regard du construit théorique, l'hypothèse suivante est posée pour la mesure en français :

Hypothèse 1 : Le construit de LA est composé de quatre facteurs (conscience de soi – 4 items, traitement équilibré – 3 items, internalisation des perspectives morales – 4 items et transparence relationnelle – 5 items).

Structure factorielle de la mesure : état des connaissances

Un questionnaire de seize énoncés a été développé par Walumbwa et al. (2008) pour mesurer le LA. Une dizaine d'études ont vérifié la structure factorielle de la mesure. En premier lieu, on présente l'étude de validation initiale du *ALQ*, ensuite des validations additionnelles de la mesure d'origine, en anglais et en dernier lieu, des validations de traductions de la mesure dans diverses langues.

L'étude de validation initiale du *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008) a vérifié la structure de la mesure auprès d'un échantillon américain, kényan (questionnaires en anglais) et chinois (questionnaire en mandarin, traduit selon la méthode de traduction inversée). Dans les trois échantillons, c'est une structure factorielle de deuxième ordre qui présente le meilleur ajustement aux données et des indices de cohérence interne supérieurs à la valeur suggérée de 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994) (voir le tableau I, à la page 68, pour le détail des résultats). On note que le nombre de degrés de liberté associé à la structure factorielle retenue n'est pas

constant d'une étude à l'autre, dû à l'ajout de covariances entre les erreurs de mesure de certains énoncés dans les études.

Insérer le tableau I ici

D'autres études de validation de la mesure anglaise ont été réalisées en Nouvelle-Zélande (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, & Caza, 2010), aux États-Unis (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009) et en Belgique (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Dans les trois études, les items se retrouvent dans les dimensions théoriques auxquelles ils sont rattachés et une structure avec un facteur d'ordre supérieur donne le meilleur ajustement aux données. De plus, les indices d'ajustement s'avèrent adéquats ($0,95 \leq CFI \leq 0,97$; $0,05 \leq RMSEA \leq 0,09$; $SRMR = 0,06$) et les coefficients de cohérence interne ($0,70 \leq \alpha \leq 0,95$) rencontrent les paramètres suggérés (Nunnally & Bernstein, 1994). Toutefois, les degrés de liberté rapportés ne correspondent pas toujours à la structure factorielle de second ordre « pure » pour ce modèle ($df = 100$). Voir le tableau 1 pour le détail des résultats.

Au regard des informations présentées et de la structure présumée de la mesure anglaise (Walumbwa, et al., 2008), les hypothèses suivantes sont amenées pour la mesure en français :

Hypothèse 2 : Le construit du LA constitue un construit de deuxième ordre.

Hypothèse 3 : Les indices de cohérence interne (alphas de Cronbach) du construit de LA et de ses dimensions, dans sa version française, sont supérieurs ou égaux à 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994) et similaires à ceux de la version originale anglaise.

Finalement, des études de validation de mesures traduites ont aussi été effectuées, dont l'une en Chine (mandarin; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010), en Allemagne (allemand; Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012), au Portugal (portugais; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012) et en Espagne (espagnol; Moriano, Molero, & Lévy-Mangin, 2011), voir le tableau I, de la page 68, pour les résultats. Dans l'étude chinoise (Walumbwa, et al., 2010), une structure de deuxième ordre avec des indices d'ajustement et de cohérence interne ressemblant à ceux de l'étude de validation initiale

(Walumbwa, et al., 2008) ressortent des analyses. Par ailleurs, dans l'étude allemande (Peus, et al., 2012), c'est un modèle de premier ordre qui présente des indices d'ajustement légèrement supérieurs à ceux du modèle d'ordre supérieur. En ce qui a trait à l'étude portugaise (Rego, et al., 2012), c'est une solution de deuxième ordre à 12 items (conscience de soi = 4 items, traitement équilibré = 2 items, internalisation des perspectives morales = 3 items et transparence relationnelle = 3 items; retrait des items 2, 5, 7 et 10) qui offre les meilleurs indices d'adéquation. En dernier lieu, l'étude espagnole (Morian, et al., 2011) montre qu'une solution à 13 items (conscience de soi = 4 items, traitement équilibré = 3 items, internalisation des perspectives morales = 3 items et transparence relationnelle = 3 items; retrait des items 4, 5 et 7) présente des indices d'ajustement satisfaisants. Il semble donc que les traductions en diverses langues de la mesure n'offrent pas la même fiabilité et validité que la mesure d'origine.

Méthodologie

Participants et procédure de collecte des données

Deux échantillons de travailleurs québécois (Canada) ont été utilisés pour mener la recherche de validation de l'instrument de mesure. Dans les deux cas, les données ont été recueillies par l'entremise de sondages Web avec protocole de sécurité SSL. Tous les participants ont été informés des objectifs et du cadre de la recherche, du caractère volontaire de leur participation et de la possibilité de retrait de l'étude à tout moment, de la nécessité de consentir à participer à la recherche (case à cocher obligatoire pour signifier leur accord), de la préservation de la confidentialité des réponses individuelles de même que du temps approximatif requis pour remplir le questionnaire. Chaque participant a donné son consentement à participer à la recherche conformément au certificat d'éthique émis par l'Université de Montréal. Ayant à l'esprit la généralisation des résultats, deux échantillons provenant de populations différentes - échantillon 1 (hétérogène) et échantillon 2 (population d'infirmières et infirmiers du Québec) - ont servi à valider la version française du *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008).

Échantillon 1

Les participants ont été recrutés à l'hiver 2011 par les chercheurs (des étudiants de premier cycle d'un cours de Laboratoire de recherche en psychologie). Un minimum de 300 participants était souhaité. L'échantillon final comprend 365 participants et le détail des données sociodémographiques se trouve au tableau II, à la page 69. Sommairement, l'échantillon est composé à 64,7 % de femmes et 35,3 % d'hommes. Les répondants de moins de 30 ans constituent 56,3 % de l'échantillon et 55,3 % des répondants travaillent à temps plein.

Échantillon 2

La cueillette de données auprès d'un échantillon aléatoire, tiré d'une partie de la population des infirmières et infirmiers de la province de Québec, a eu lieu entre le 2 et le 16 mai 2011. Parmi les 7997 participants sollicités, 859 ont répondu aux questionnaires et composent l'échantillon final (taux de réponse de 10,7 %). Le portrait sociodémographique de l'échantillon se décline dans le tableau II, à la page 69. Brièvement, l'échantillon se compose de 89,4 % de femmes et 10,6 % d'hommes. 63,6 % des répondants détiennent un diplôme universitaire et 67,5 % des participants occupent un poste à temps complet.

Insérer le tableau II ici

Mesures

LA

Le LA a été mesuré à l'aide de la traduction française de l'outil *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008), validé en anglais. Le questionnaire original anglais, de 16 items, a été traduit en français par deux traducteurs agréés. Les versions des questionnaires (l'originale et sa traduction) ont été revues par un comité d'experts composé de quatre doctorants et de cinq professeurs. Ils ont vu au respect des équivalences 1) linguistique (les mots utilisés sont similaires dans les deux versions), 2) fonctionnelle (les instructions et l'instrument se doivent de générer le même comportement cible dans les deux versions) et 3) culturelle (les

instructions et items sont interprétés de façon similaire dans les deux versions) (Peña, 2007) et ont apporté les changements requis. Une traduction inverse, du français vers l'anglais, a ensuite été faite par deux traducteurs agréés distincts dans le but d'identifier toute infidélité terminologique (Brislin, 1970). Peu d'entre elles ont été relevées; les divergences de traduction ont été examinées par le comité d'experts et les adaptations nécessaires ont été apportées. Finalement, la validité de contenu a aussi été appréciée par les doctorants et les professeurs bilingues du comité d'experts.

L'échelle en français comprend 16 items répartis en fonction des quatre dimensions théoriques, soit : la conscience de soi (4 items), le traitement équilibré (3 items), l'internalisation des perspectives morales (4 items) et la transparence relationnelle du leader (5 items). Les participants ont eu à évaluer le style de leadership de leur superviseur à l'aide d'une échelle de fréquence à 5 échelons de type Likert, allant de 1 « Jamais » à 5 « Fréquemment, sinon toujours ».

Résultats

Vérification des postulats

Avant de procéder aux analyses factorielles confirmatoires, les postulats associés à de telles analyses ont été vérifiés. La taille des deux échantillons ($N_1 = 365$; $N_2 = 859$) est adéquate et rencontre les paramètres suggérés pour offrir une puissance statistique satisfaisante; plus de 360 répondants ont rempli les questionnaires d'où un ratio de 10 participants par paramètres (36) (Kline, 1998). Aucune donnée manquante n'a été repérée. La normalité des variables à l'étude a été évaluée et les coefficients d'aplatissement (kurtosis) et de dissymétrie (skewness) se situent à l'intérieur ou sont très près des valeurs repères (-1 et 1) suggérées par Muthén et Kaplan (1985), et sont largement à l'intérieur des paramètres recommandés (-3 et 3) par Tabachnick et Fidell (2007). De plus, il n'y a aucune violation des postulats de multicolinéarité, homoscedasticité et singularité (Kline, 1998).

Stratégie d'analyse

Les analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées à l'aide du logiciel AMOS 19.0. Différents indices ont permis d'apprécier l'ajustement des modèles testés : le chi-

carré (χ^2), le ratio du chi-carré divisé par le nombre de degrés de liberté (χ^2/dl), le Comparative Fit Index (CFI), le Tucker-Lewis Index (TLI), le Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) et le Consistent Akaike Information Criterion (CAIC).

Des valeurs supérieures à 0,90 pour le CFI et le TLI indiquent un ajustement satisfaisant du modèle, tandis que des valeurs supérieures à 0,95 font montre d'un excellent ajustement (Bollen, 1989; Hu & Bentler, 1999). En ce qui a trait au SRMR, des valeurs inférieures à 0,08 ou 0,10 signifient un excellent ajustement ou un ajustement adéquat (Bollen, 1989; Hu & Bentler, 1999). Quant au RMSEA, des valeurs inférieures à 0,06 ou 0,08 indiquent respectivement un excellent ajustement ou un ajustement satisfaisant (Bollen, 1989; Hu & Bentler, 1999). Idéalement, l'intervalle de confiance à 90 % associé au RMSEA devrait être en dessous de 0,05 pour sa borne inférieure et en dessous de 0,10 pour sa borne supérieure (Kline, 2011). Le CAIC a aussi servi aux fins de comparaison des modèles. Le modèle offrant l'indice CAIC le plus bas indique une meilleure adéquation de même qu'une parcimonie accrue (Bozdogan, 1987). Finalement, les indices de variation de chi-carré ont servi à vérifier la supériorité de l'adéquation entre des modèles concurrents.

Structure factorielle du LA

Les résultats des analyses factorielles confirmatoires, présentés au tableau III, à la page 70, montrent que la structure proposée par Walumbwa et al. (2008), composée de quatre facteurs de premier ordre, avec deux covariances établies entre des erreurs de mesure, et d'un facteur d'ordre supérieur (Modèle 1), s'ajuste de façon assez similaire dans les deux échantillons. L'ajustement s'avère adéquat dans l'échantillon 1, à l'exception du RMSEA (CFI et TLI $\geq 0,90$; SRMR $\leq 0,08$; RMSEA = 0,092 [0,083 < I.C. 90 % < 0,102]), tandis que tous les indices sont adéquats dans l'échantillon 2 (CFI et TLI $\geq 0,95$; SRMR $\leq 0,08$; RMSEA = 0,080 [0,074 < I.C. 90 % < 0,086]).

Insérer les tableaux III et IV ici

Le modèle de référence (Modèle 1), dont les résultats apparaissent ci-dessus, a ensuite été comparé à six modèles alternatifs, dans le but de déterminer s'ils s'ajustent mieux aux données.

Dans un premier temps, le modèle de référence a été confronté à un modèle à un facteur (Modèle 2), où le LA est constitué de 16 items. Dans les deux échantillons, les résultats ne montrent pas d'indices d'adéquation satisfaisants (Échantillon 1 : CFI = 0,89; TLI = 0,90; SRMR = 0,07 et RMSEA = 0,098 [0,089 < I.C. 90 % < 0,107]; Échantillon 2 : CFI = 0,88; TLI = 0,86; SRMR = 0,05 et RMSEA = 0,137 [0,131 < I.C. 90 % < 0,142]).

Dans un deuxième temps, le modèle de référence a été comparé à un modèle à quatre facteurs intercorrélés (Modèle 3). Encore une fois, les résultats des deux échantillons n'indiquent pas d'ajustement adéquat aux données (Échantillon 1 : CFI = 0,87; TLI = 0,84; SRMR = 0,07 et RMSEA = 0,116 [0,107 < I.C. 90 % < 0,126]; Échantillon 2 : CFI = 0,93; TLI = 0,91; SRMR = 0,04 et RMSEA = 0,106 [0,100 < I.C. 90 % < 0,112]).

Dans un troisième temps, le modèle de référence a été contrasté à un modèle à quatre facteurs avec un facteur d'ordre supérieur (Modèle 4). Là encore, les résultats des deux échantillons n'ont pas montré d'indices d'ajustement aux données satisfaisants (Échantillon 1 : CFI = 0,86; TLI = 0,83; SRMR = 0,07 et RMSEA = 0,120 [0,111 < I.C. 90 % < 0,129]; Échantillon 2 : CFI = 0,93; TLI = 0,91; SRMR = 0,05 et RMSEA = 0,108 [0,102 < I.C. 90 % < 0,113]).

Dans un quatrième temps, le modèle de référence a été comparé au modèle d'ordre supérieur proposé dans l'étude de Moriano et al. (2011), où trois items ont été retranchés (items 4, 5 et 7) (Modèle 5). Les indices d'adéquation s'avèrent convenables à l'exception du RMSEA dans les deux échantillons (Échantillon 1 : CFI = 0,94; TLI = 0,92; SRMR = 0,04 et RMSEA = 0,087 [0,075 < I.C. 90 % < 0,099]; Échantillon 2 : CFI = 0,96; TLI = 0,95; SRMR = 0,03 et RMSEA = 0,087 [0,080 < I.C. 90 % < 0,094]).

Dans un cinquième temps, le modèle de référence a été contrasté à un modèle d'ordre supérieur testé par Rego et al. (2012) (Modèle 6), où les items 2, 5, 7 et 10 ont été enlevés. Les indices d'adéquation ne rencontrent pas les normes suggérées (Échantillon 1 : CFI = 0,90;

TLI = 0,86; SRMR = 0,06 et RMSEA = 0,121 [0,108 < I.C. 90 % < 0,134];
 Échantillon 2 : CFI = 0,96; TLI = 0,94; SRMR = 0,03 et RMSEA = 0,099
 [0,091 < I.C. 90 % < 0,107]).

Finalement, le modèle de référence a été confronté à un dernier modèle (Modèle 7), où les items 4, 5, 7 et 13 ont été retranchés, donnant un modèle à quatre facteurs de trois items avec un facteur d'ordre supérieur. Les items ont été retirés en se basant sur un ou une combinaison des critères suivants : analyse des erreurs résiduelles standardisées, des indices de modifications, des saturations factorielles, ainsi que des résultats fournis lors d'études de validation antérieures. Pour les deux échantillons, les indices d'adéquation sont adéquats (Échantillon 1 : CFI = 0,95; TLI = 0,93; SRMR = 0,04 et RMSEA = 0,080 [0,067 < I.C. 90 % < 0,094]; Échantillon 2 : CFI = 0,97; TLI = 0,96; SRMR = 0,03 et RMSEA = 0,081 [0,073 < I.C. 90 % < 0,089]) et sont significativement meilleurs que ceux du modèle de référence (Échantillon 1 : $\Delta\chi^2(48) = 235,51$, $p < 0,01$; Échantillon 2 : $\Delta\chi^2(48) = 302,11$, $p < 0,01$), tout en étant plus parcimonieux, si on compare les indices CAIC (Échantillon 1 : CAIC du modèle de référence = 665,27; CAIC du modèle de second ordre à 12 items = 360,76; Échantillon 2 : CAIC du modèle de référence = 926,66; CAIC du modèle de second ordre à 12 items = 579,74). C'est donc ce modèle (Modèle 7) qui offre la meilleure solution parmi tous les modèles testés. En plus, tous les indices de saturation factorielle (voir le tableau IV, à la page 71), dans les deux échantillons, dépassent largement le seuil suggéré de 0,40 (Hinkin, 1998).

L'hypothèse 1 qui stipule que le construit de LA se compose de quatre facteurs (conscience de soi, traitement équilibré, internalisation des perspectives morales et transparence relationnelle) de même que l'hypothèse 2 indiquant que le construit de LA constitue un construit de deuxième ordre sont soutenues, quoiqu'à partir d'une version écourtée de la mesure du *ALQ*. En effet, c'est une structure factorielle à 12 items (3 items par dimensions) qui offre le meilleur ajustement aux données comparativement au modèle de référence à 16 items (Walumbwa, et al., 2008) et aux divers modèles alternatifs. Seule la dimension de l'internalisation des perspectives morales, comportant trois items, reste inchangée (3 items). De plus, l'indice CAIC suggère que le modèle d'ordre supérieur à 12 items devrait être privilégié.

Quant à la fidélité, les indices de cohérence interne sont satisfaisants (Échantillon 1 - $0,70 \leq \alpha \leq 0,92$; Échantillon 2 - $0,84 \leq \alpha \leq 0,96$) et se retrouvent à l'intérieur des paramètres suggérés (Nunnally & Bernstein, 1994). L'hypothèse 3 indiquant que les indices de cohérence interne du construit de LA et de ses dimensions sont supérieurs ou égaux à 0,70 et similaires à ceux de la version originale anglaise est soutenue empiriquement.

Vérification de corrélats du LA

De mettre en lien le LA avec des variables critères ajoute à la validation de l'instrument (Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003). Un déterminant (authenticité du leader) et une conséquence (bien-être psychologique au travail [BEPT]) du LA touchant le leader de même que trois conséquences (BEPT, confiance et justice interpersonnelle) du LA touchant les subordonnés seront abordés.

Antécédent du LA

Authenticité du leader

L'individu qui cherche quotidiennement à vivre en fonction de son vrai soi teinte nécessairement ses comportements de cette réalité (Goldman, 2006; Goldman & Kernis, 2002; Kernis & Goldman, 2006). Cela a un impact sur son soi, sur les relations qu'il entretient avec les autres et ultimement sur l'expression de son leadership.

La théorie du LA postule que le LA prend racine dans l'authenticité de l'individu, donc qu'elle est prérequis au LA (Chan, et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). L'authenticité peut être définie selon deux perspectives; la perspective intrapersonnelle qui réfère au respect de soi et de son identité (p. ex. Deci & Ryan, 2000; Erickson, 1959; Maslow, 1968; Rogers, 1961) et la perspective interpersonnelle qui est en lien avec l'éthique, le respect d'autrui et des normes sociales (p. ex. Henderson & Brookhart, 1996; Terry, 1993). On peut s'attendre à ce que l'authenticité du leader soit positivement et significativement liée au LA qu'il exerce (hypothèse 4). Cette proposition est tout à fait logique, puisque le LA provient de la mise en commun du leadership et de l'authenticité de la personne. C'est par la voie de l'authenticité du leader que son leadership s'exprime.

En étudiant l'authenticité de l'individu, on trouve que la conscience de soi constitue le premier jalon sur lequel les autres aspects de l'authenticité s'appuient. Elle est intimement liée à l'expérience et s'acquiert avec le temps. L'individu a de plus en plus confiance en ses moyens. C'est par le traitement de nouvelles informations comparées à celle déjà détenues et par la capacité à regarder la réalité en face, sans dénier, distordre ou exagérer ce qui est, que la personne évalue l'étendue des possibles de manière objective. Ensuite, l'individu agit en fonction et en accord avec ses valeurs, ses préférences et ses besoins, en opposition à agir de façon fausse, pour suivre de façon aveugle, plaire à autrui, obtenir une récompense ou éviter une punition. Il communique avec ouverture, sincérité et véracité pour développer des relations significatives avec les personnes qui l'entourent, exemptes de faux semblants. Les habiletés acquises par le leader dans la vie en général se transposent en milieu de travail.

L'authenticité sert ainsi d'agent multiplicateur positif dans le style de leadership mis de l'avant par le leader (Chan, et al., 2005). Le LA est vu comme un construit phare, en amont des autres formes de leadership (Yulk, 2010). À ce titre, l'authenticité du leader a des retombées positives tant sur lui que sur ses subordonnés (Chan, et al., 2005), en opposition avec un leader inauthentique. On peut penser au bien-être que procure au leader le fait de vivre en adéquation avec qui il est, ainsi qu'au bien-être des subordonnés qui travaillent avec un leader intègre qui jauge les informations et agit avec transparence, de même qu'à la confiance qu'il établit avec ses partenaires et à la justice interpersonnelle dont il fait montre.

Conséquences du LA

Bien-être du leader et de ses subordonnés

Le BEPT se définit comme un « ensemble d'évaluations positives que fait un individu de ses réalisations (estime de soi, engagement social), de son contrôle sur soi et sur les événements, tout en conservant un bon équilibre psychologique, une bonne sociabilité et en rapportant un niveau élevé d'appréciation » (Massé, et al., 1998) dans son milieu de travail. Il se compose de trois dimensions (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011). La première renvoie à l'équilibre personnel, c'est-à-dire à l'équilibre émotionnel de la personne. La deuxième réfère à l'engagement de la personne, son implication, son ambition et son intérêt dans son travail. La dernière, l'harmonie sociale, réfère à la volonté d'entretenir de belles

relations avec son entourage et à être ouvert à ce qui se passe autour de soi. (Gilbert, 2009; Gilbert, et al., 2011; Gilbert, Lebrock, & Savoie, 2006) La littérature scientifique suggère un lien positif entre le LA et le BEPT du leader et des subordonnés (p. ex. Avolio, et al., 2004; Goldman, 2006; Ilies, et al., 2005; Macik-Frey, et al., 2009; Ryan & Deci, 2001).

Pour le leader, l'authenticité joue un rôle clé dans son sain fonctionnement psychologique (Goldman, 2006; Ilies, et al., 2005; Kernis & Goldman, 2006; Maslow, 1968; Rogers, 1961; Ryan & Deci, 2001; Sheldon & Kasser, 1995) et s'explique par divers mécanismes. Par exemple, plus un leader vit en congruence (peu ou pas d'écart existe entre l'expérience immédiate et le vrai soi), plus il est susceptible d'éprouver du bien-être (Rogers, 1961). Qui plus est, plus un leader poursuit des objectifs concordants avec le soi, plus il adopte un fonctionnement sain (Goldman, 2006) et conséquemment plus il aura tendance à combler ses besoins fondamentaux (compétence, autonomie et affiliation) (Ryan & Deci, 2001). Les recherches empiriques recensées vont en ce sens et relatent un lien positif et significatif fort entre l'authenticité du leader et son bien-être en général ($N = 32$; $r = 0,84$, $p < 0,01$) (Toor & Ofori, 2009) de même qu'un lien positif et significatif modéré à fort entre l'authenticité de l'individu et sa satisfaction de vie (concept proximal au bien-être), d'une part, et son bien-être psychologique dans la vie en général, d'autre part ($N = 79$, $r = 0,40$, $p < 0,01$; $N = 111$, $\beta = 0,49$, $p < 0,01$) (Kernis & Goldman, 2005, 2006). C'est au regard de ce qui précède que l'on peut présumer d'un lien positif et significatif entre l'authenticité du leader et son BEPT (hypothèse 5) et le LA autorévéélé par le leader et son BEPT (hypothèse 6).

Quant aux subordonnés, le lien positif entre le LA perçu et leur bien-être (Avolio, et al., 2004; Dasborough & Ashkanasy, 2005; Gardner, et al., 2005; Ilies, et al., 2005; Macik-Frey, et al., 2009) s'établit par des mécanismes bien connus en psychologie sociale. Par exemple, le leader authentique, grâce à son dynamisme, sa franchise et l'intérêt porté à ses subordonnés crée une relation sécurisante (Macik-Frey, et al., 2009) dans laquelle les subordonnés peuvent échanger respectueusement, favorisant ainsi leur bien-être. Aussi, le leader authentique, par le biais de la contagion sociale (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994), contribue à augmenter le bien-être ressenti par les subordonnés puisqu'il offre une atmosphère génératrice d'expériences positives. Le fait de vivre des expériences positives aurait une incidence positive sur le bien-être des subordonnés. Des appuis empiriques proximaux aux

construits à l'étude ont été trouvés dans la documentation scientifique, mais aucune étude à notre connaissance n'a testé le lien unissant spécifiquement le LA au bien-être psychologique évalué dans le contexte du travail. Par exemple, trois recherches ont montré un lien positif et significatif entre le LA tel que perçu par les subordonnés et leur engagement, une dimension du bien-être au travail : ($N = 280$; $\beta = 0,25$, $p < 0,001$; Bamford, Wong, & Laschinger, 2012; $N = 170$; $\beta = 0,21$, $p < 0,01$; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; $N = 280$; $r = 0,28$, $p < 0,01$; Wong, Laschinger, & Cummings, 2010). En fonction de la théorie et des relations empiriques répertoriées, on peut s'attendre à un lien positif et significatif entre le LA tel que perçu par les subordonnés et leur BEPT (hypothèse 7).

Confiance

Dans toute relation leader-subordonné, la confiance existant entre les parties influence les comportements (Rousseau, 1989; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). On entend par confiance les attentes, les suppositions ou les croyances entretenues par une personne à l'égard d'un comportement futur d'une autre personne qui lui sera favorable ou minimalement ne nuira pas à ses intérêts (Rousseau, 1989; Rousseau, et al., 1998). Elle s'établit sur la base de l'honnêteté, la justice et la constance des comportements émis (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Robinson, 1996). Le leader authentique cultive la confiance de ses subordonnés en agissant avec transparence, adoptant une perspective morale ou éthique, consultant et prenant le temps d'analyser les différentes perspectives avant de rendre une décision et en étant conséquent dans ses actions (Avolio, et al., 2004; Gardner, et al., 2005). Le leader authentique est aussi conscient de son environnement; il s'efforce d'offrir les conditions nécessaires à la création de la confiance au sein de son équipe (Khan, 1990, 1992). Les études empiriques montrent un lien positif et significatif entre le LA et la confiance (p. ex. $N = 89$; $\beta = 0,21$, $p < 0,05$; Clapp-Smith, et al., 2009; $N = 146$; $\beta = 0,27$, $p < 0,01$; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). Ainsi, en fonction de la théorie et des constats empiriques relevés on présume un lien positif et significatif entre le LA tel que perçu par les subordonnés et la confiance des subordonnés envers leur supérieur (hypothèse 8).

Justice interpersonnelle

La justice réfère à la perception qu'ont les subordonnés de l'équité du système organisationnel (procédures, événements, actions) (Folger & Cropanzano, 2001). La justice interpersonnelle constitue une dimension de la justice organisationnelle, au même titre que les justices procédurale (perception de justice en lien avec les processus formels de décisions), distributive (perception de justice associée aux résultats) et informationnelle (degré d'explications pertinentes reçues par une personne pour qu'elle puisse prendre des décisions adéquates et appropriées en milieu de travail) (Colquitt, 2001). La justice interpersonnelle se définit comme la façon avec laquelle les subordonnés sont traités avec politesse, respect et dignité (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001). Les caractéristiques de la justice interpersonnelle sont en lien avec l'approche du leader authentique, étant donné qu'il se préoccupe d'interagir avec transparence et respect avec ses subordonnés et de jauger les diverses opinions qui lui sont amenées (Walumbwa, et al., 2008). Par ailleurs, à notre connaissance, aucune recherche empirique ne semble avoir testé le lien entre la justice interpersonnelle et le LA. En fonction de la théorie sur le LA (Walumbwa, et al., 2008), on s'attend à retrouver un lien positif et significatif entre le LA et la justice interpersonnelle perçue par les subordonnés (hypothèse 9).

Méthodologie

Participants et procédure de collecte des données

Les données des échantillons 1 et 2, décrits précédemment, et celles d'un troisième échantillon ont servi à vérifier les corrélats du LA. Les données de l'échantillon 3 ont été recueillies selon la même méthodologie que celle décrite dans la première section de cet article (validation de la mesure).

Échantillon 3

Les données proviennent de professionnels qui supervisent des employés d'une organisation ayant son établissement à Montréal (Canada), offrant des services-conseils principalement au Québec, au Canada et aux États-Unis. L'étude a eu lieu entre le 3 et le 20 décembre 2010.

Le taux de réponse des superviseurs est de (24/30) 80 % et l'entreprise compte 105 employés au total. L'échantillon de superviseurs se compose de 37,5 % de femmes et 62,5 % d'hommes, tous travaillant à temps plein, à raison de 40 à 49 heures (83,3 %) ou 50 à 59 heures (16,7 %) par semaine.

Mesures

LA. Le LA a été mesuré avec le même questionnaire que dans la section de validation de la mesure, à l'aide de la traduction française de l'outil *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008). La consigne et les items ont été reformulés pour que des superviseurs puissent répondre à l'instrument de façon autorévélee. La consigne se lit comme suit : « Les énoncés suivants concernent votre style de leadership tel que vous le percevez. Évaluez la fréquence à laquelle chacun des énoncés correspond à votre style de leadership. » Les participants ont répondu sur une échelle de type Likert à 5 échelons allant de 1 « Jamais » à 5 « Fréquemment, sinon toujours ».

Authenticité. L'authenticité du superviseur a été étudiée au moyen de la version française de l'inventaire d'authenticité de Kernis et Goldman (2006) adaptée au milieu du travail et offrant un indice de cohérence interne satisfaisant ($\alpha = 0,81$) (Ménard, 2008). Il a été abrégé aux fins de l'expérimentation et il comporte 11 items (les items ayant des saturations factorielles élevées ont été retenus). Les participants ont été appelés à se prononcer sur leur niveau d'accord ou de désaccord avec les énoncés, sur une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 « Fortement en désaccord » à 5 « Fortement en accord ».

BEPT. Le BEPT a été examiné à l'aide d'une mesure franco-qubécoise du bien-être psychologique (Massé, et al., 1998) adaptée au monde du travail (Gilbert, et al., 2011; Gilbert, et al., 2006). Les participants ont été appelés à rapporter ce qu'ils vivent dans leur milieu de travail, en fonction d'une échelle de type Likert en 5 points allant de 1 « Presque jamais » à 5 « Presque toujours ». L'instrument comporte 25 items, répartis en trois dimensions, soit l'équilibre personnel (10 items), l'implication au travail (8 items) et l'harmonie avec le milieu de travail (7 items). Il possède une cohérence interne satisfaisante ($0,82 \leq \alpha \leq 0,86$) et il a été validé à plus d'une reprise (Gilbert, 2009; Gilbert, et al., 2011; Gilbert, et al., 2006).

Confiance. La confiance a été mesurée avec 7 items du *Trust scale* (Gabarro & Athos, 1976; Robinson, 1996), traduit en français. Les participants ont utilisé une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 « Totalelement en désaccord » à 5 « Totalelement en accord » pour indiquer la façon avec laquelle leur supérieur interagit avec eux. Les coefficients de cohérence interne de l'instrument sont satisfaisants ($0,82 \leq \alpha_{\text{anglais}} \leq 0,87$; $\alpha_{\text{français}} = 0,91$).

Justice interpersonnelle. La justice interpersonnelle a été appréciée avec une version française du questionnaire (Bies & Moag, 1986), validée par Jouglard Tritschler et Steiner (2005), et offre un coefficient de cohérence interne satisfaisant ($\alpha = 0,88$). L'instrument comporte 4 items. Les participants ont été appelés à se prononcer sur la façon dont leur supérieur interagit avec eux, en fonction d'une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 « Totalelement en désaccord » à 5 « Totalelement en accord ».

Résultats

Validité critériée : données descriptives et corrélations

Pour tester la validité critériée de la mesure, des analyses corrélationnelles de deux sources d'information, en provenance des leaders et en provenance des subordonnés, ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS 20.0.

L'échantillon 3 a servi à tester un antécédent (authenticité du leader) du LA autorévélé et une conséquence présumée (BEPT du leader) par le biais d'analyses corrélationnelles non paramétriques. Le coefficient Spearman ρ permet d'établir une association entre deux variables qui utilisent minimalement une échelle ordinale (Siegel & Casteland, 1988). Il s'interprète de la même façon que le coefficient de Pearson. L'efficacité de la corrélation Spearman comparativement à la corrélation de Pearson est établie à 91 % pour une corrélation bivariée (Siegel & Casteland, 1988), ce qui veut dire que la corrélation de Spearman est à 91 % aussi efficace de rejeter H_0 que la corrélation de Pearson. Habituellement, le coefficient Spearman ρ a tendance à être plus petit que celui de Pearson (Rupinski & Dunlap, 1996).

Des analyses corrélationnelles paramétriques sur les échantillons 1 et 2 ont permis de vérifier le lien entre le LA tel que perçu par les subordonnés et leur BEPT. De surcroît, l'échantillon 1 a servi à tester les liens entre le LA tel que perçu par les subordonnés, la

confiance et la justice interpersonnelle. Les tableaux V, VI et VII, aux pages 72, 73 et 74, présentent les données descriptives et les corrélations du construit de LA, ses dimensions et ses corrélats, par échantillon, en lien avec les variables à l'étude.

Insérer les tableaux V, VI et VII ici

Authenticité. Conformément aux appuis théoriques, les résultats révèlent un lien positif et significatif ($r_s = 0,45, p < 0,05$) entre l'authenticité et le LA, soutenant l'hypothèse 4.

BEPT du leader. L'appréciation des relations liant l'authenticité du leader à son BEPT de même que le LA autorévéle par le leader et son BEPT donne des résultats partagés. Un lien fort a été relevé entre l'authenticité du leader et son BEPT ($r_s = 0,66, p < 0,01$), soutenant l'hypothèse 5. Cependant, les résultats de la relation entre le LA et le BEPT du leader présentent une corrélation positive, non significative ($r_s = 0,30, p = 0,08$), ne permettant pas de soutenir l'hypothèse 6.

BEPT des subordonnés. Une relation positive et significative entre le LA tel que perçu par les subordonnés et leur BEPT a été trouvée dans les deux échantillons (Échantillon 1 : $r = 0,32, p < 0,01$; Échantillon 2 : $r = 0,35, p < 0,01$), ce qui soutient l'hypothèse 7.

Confiance. Une forte relation positive et significative a été relevée entre le LA tel que perçu par les subordonnés et la confiance éprouvée à l'égard de leur leader (Échantillon 1 : $r = 0,75, p < 0,01$), ce qui soutient l'hypothèse 8.

Justice interpersonnelle. Les résultats présentent un lien positif et significatif fort entre le LA tel que perçu par les subordonnés et la justice interpersonnelle (Échantillon 1 : $r = 0,57, p < 0,01$), soutenant l'hypothèse 9.

Discussion

La présente recherche avait pour objet, d'une part, de valider la traduction franco-québécoise du *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008), et d'autre part, de vérifier la validité critériée de

la mesure en fonction de deux sources d'information, celle en provenance du leader et en provenance des subordonnés.

Les résultats de l'étude de validation de la mesure française du *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008) présente une structure factorielle à quatre dimensions avec un facteur d'ordre supérieur à 12 items (3 items par dimension) qui offre le meilleur ajustement aux données, dans les deux échantillons, comparativement au modèle de référence (Walumbwa, et al., 2008) d'ordre supérieur à 16 items, incluant deux covariances entre les erreurs de mesure des items. Le fait d'avoir vérifié la structure factorielle dans deux échantillons distincts, l'un hétérogène et l'autre provenant de la population des infirmières et infirmiers du Québec, Canada, ouvre une porte à la généralisation des résultats. En ce qui a trait à la fiabilité de l'instrument franco-québécois, les indices de cohérence interne sont satisfaisants, à l'intérieur des paramètres suggérés (Nunnally & Bernstein, 1994) et sont semblables à ceux répertoriés dans les autres études (Clapp-Smith, et al., 2009; Leroy, et al., 2012; Moriano, et al., 2011; Rego, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2010).

Quant à la validité critériée, les liens postulés ont tous été soutenus empiriquement à l'exception du lien entre le LA autorévéle et le BEPT du leader. Ces résultats ajoutent à la validité de la mesure et à la compréhension du réseau nomologique du LA.

Au regard des résultats affiliés au leader, deux hypothèses sur trois sont soutenues. D'abord, une corrélation positive modérée a été trouvée entre l'authenticité du leader et le LA qu'il exerce, ce qui donne un premier appui empirique au fait que l'authenticité de l'individu puisse être une caractéristique qui favorise l'expression d'un LA. Il appert que les deux construits ont des aspects communs, par exemple l'essence de l'authenticité, mais captent aussi des réalités différentes, l'une portant sur l'authenticité en général et l'autre se centrant sur l'authenticité qui s'exprime et qui est perçue par autrui en milieu de travail via le leadership exercé.

Également, une corrélation positive forte ressort du lien entre l'authenticité du leader et son BEPT. Le fait que le leader tende à s'actualiser, à combler ses besoins fondamentaux ou à vivre en congruence avec lui-même au travail contribue à son BEPT comme dans la vie en général (Kernis & Goldman, 2006; Toor & Ofori, 2009).

Contrairement à notre hypothèse, la relation entre le LA autorévéélé et le BEPT du leader n'a pas été soutenue empiriquement. La taille restreinte de l'échantillon utilisé pour vérifier cette hypothèse joue potentiellement un rôle dans l'atteinte d'un résultat non significatif. Toutefois, la magnitude et la direction de la relation s'avèrent logiques puisque le LA contribue de façon plus distale au BEPT du leader que l'authenticité sur le plan théorique.

Quant au point de vue des subordonnés, toutes les hypothèses formulées sur les corrélats du LA sont soutenues empiriquement. Une corrélation positive modérée a été relevée entre le LA tel que perçu par les subordonnés et leur BEPT. La magnitude de la relation est plus grande que celle rapportée dans les études empiriques testant le lien avec l'engagement, une dimension du bien-être. On peut présumer que les deux autres dimensions du BEPT, soit l'équilibre personnel et l'harmonie avec le milieu de travail, contribuent de manière additive à la relation. Au final, la corrélation est conforme à la théorie du LA.

Aussi, une corrélation positive très forte a été trouvée entre le LA tel que perçu par les subordonnés et la confiance qu'ils ont envers leur leader. Cette relation est plus grande en magnitude que celles rapportées (Clapp-Smith, et al., 2009; Walumbwa, et al., 2011). Nos résultats font état de la perception individuelle de confiance comparativement à une perception groupale comme dans l'étude de Clapp-Smith, et al. (2009). En définitive, le résultat est tout à fait conséquent avec la théorie du LA, où la confiance qui s'établit entre les individus s'avère centrale (Avolio, et al., 2004).

Finalement, une corrélation positive forte entre le LA tel que perçu par les subordonnés et la justice interpersonnelle est ressortie des analyses. Ce résultat est conséquent avec la théorie voulant que la création de relations vraies, exemptes de faux semblants contribue positivement à la perception de justice interpersonnelle dans les rapports leader - subordonnés.

Limites et pistes d'exploration futures

Les résultats de la présente recherche doivent être mis en perspective. Les données des trois échantillons ont été recueillies de façon auto-rapportée ouvrant ainsi une porte à la désirabilité sociale (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986). La méthode non probabiliste d'échantillonnage utilisée pour constituer l'échantillon 1 (échantillon de convenance) et le taux de réponse de l'échantillon 2 limitent la généralisation

des résultats. Les devis transversaux de recherche ou la petite taille de l'échantillon 3 pourraient mener à des corrélations d'ampleurs différentes entre les variables à l'étude, si par exemple, les études étaient reproduites dans d'autres contextes. Par ailleurs, on ne peut, dans aucune des études, prédire ou établir un lien de causalité entre les variables qui ont été mises en relation. Il serait conséquemment judicieux de varier les devis de recherche (expérimentaux, quasi expérimentaux, longitudinaux) pour mieux capter la magnitude des relations et ultimement leur direction. Aussi, une variation des méthodes de cueillette d'information (observation directe ou différée, journal de bord, relevé d'histoire personnelle, entrevue, groupe de discussion, etc.) contribuerait à enrichir la compréhension du construit.

Malgré ses limites, la recherche a répondu, haut et fort, à l'appel d'auteurs (Avolio, et al., 2009; Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011) encourageant l'exploration empirique plus approfondie du LA en apportant deux avancées significatives. La communauté scientifique a maintenant à sa disposition : 1) l'*ALQ* (Walumbwa, et al., 2008) validé en français pour poursuivre ses recherches et 2) de premiers appuis empiriques des liens unissant l'authenticité et le LA, le LA et le BEPT des subordonnés de même que le LA et la justice interpersonnelle. Ces contributions empiriques ajoutent à la compréhension du réseau nomologique du LA et ouvrent une nouvelle voie à l'exploration en milieu francophone.

Comme le souligne Colquitt et Zapata-Phelan (2007), l'expérimentation est cruciale pour contribuer à l'avancement des connaissances. C'est dans une optique visant à optimiser la portée des résultats, d'en amoindrir les limites et de poursuivre le développement du construit que l'on propose de continuer l'investigation de la mesure de LA, des effets de l'authenticité sur le LA et du réseau nomologique du LA.

En ce qui a trait à la mesure de LA, une première piste d'exploration serait de tester la mesure à 12 items de la présente étude, et ce, dans toutes les langues dans lesquelles l'*ALQ* a été traduit, afin de voir si elle permet d'obtenir une meilleure stabilité que le questionnaire à 16 items. Une seconde piste d'exploration serait d'ajouter des étapes supplémentaires au processus de traduction inversée de Brislin (1970), malgré le fait que ces étapes additionnelles prennent temps et argent. Par exemple, les étapes supplémentaires pourraient être de l'ordre de : 1) ajouter un comité d'experts bilingues pouvant traduire la version originale dans la langue désirée pour déceler les erreurs de traduction provenant de traducteurs, 2) faire un test-

retest permettant de vérifier la traduction avant de l'intégrer dans une batterie de mesures, 3) effectuer des tests-t par item (original-traduit), où un résultat non significatif indiquerait que les deux versions de l'instrument semblent mesurer un construit identique (Vallerand, 1989).

D'un point de vue pratique, il pourrait être intéressant d'intégrer le *ALQ* (Walumbwa, et al., 2008) français 1) comme outil de diagnostic et d'interventions en entreprise, 2) dans les tests de recrutement de nouveaux employés, 3) dans des programmes de développement du leadership ou 4) dans l'évaluation des employés. Ainsi, en portant une attention accrue au LA, les risques de comportements non éthiques seraient amoindris, la qualité des relations au travail bonifiée et la probabilité de vivre du BEPT augmentée, puisque des relations positives et significatives ont été trouvées entre le LA perçu et la confiance, la justice interpersonnelle et le bien-être des subordonnés.

Il appert également important d'approfondir les mécanismes et facteurs liant l'authenticité de l'individu au LA, en fonction d'une approche holistique (Khan, 1990, 1992) ou multiniveaux (Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008). Par exemple, comme le mentionne Khan (1990), pour que les comportements authentiques puissent s'exprimer, trois conditions psychologiques doivent être remplies. La personne est en mesure de clairement évaluer le bénéfice rattaché à son action, sent que son environnement permet son expression et possède les ressources pour la mettre en œuvre (Khan, 1990). Plusieurs questions intéressantes découlent de ces prémisses. Comment et en fonction de quoi les personnes jaugent-elles le bénéfice rattaché à une action? Comment une personne évalue-t-elle son environnement? Comment en arrive-t-elle à la conclusion que son environnement permet l'expression d'un comportement authentique? Existe-t-il des différences dans la façon d'arriver à une conclusion, si le résultat affecte seulement la vie personnelle, la vie professionnelle ou les deux?

Finalement, l'accès à une mesure traduite du *ALQ* tombe à point nommé. Avec l'effervescence des recherches s'intéressant au LA, la mesure franco-qubécoise validée ouvre la voie aux études en contextes francophones. On encourage la poursuite de l'étude du réseau nomologique du LA pour en arriver à mieux comprendre les variables influentes (antécédent, médiateur, modérateur et conséquence). Tous en sortiront gagnants : individu, organisation et société.

Bibliographie

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. Dans K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Dir.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773-783). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2012). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 1-12. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316. doi:10.1177/0049124189017003004
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17, 317-334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bozdogan, H. (1987). Model selection and Akaike's Information Criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions. *Psychometrika*, 52(3), 345-370. doi:10.1007/bf02294361
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. doi:10.1177/135910457000100301

- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asian-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. doi:10.118/17574321011028972
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. Dans G. B. Avolio & F. Walumbwa (Dir.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 3-41). Amsterdam: Elsevier.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi:10.1177/1548051808326596
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303. doi:10.5465/AMJ.2007.28165855
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. Dans W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Dir.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Vol. 3, pp. 281-302). Bringley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Target article: The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227 - 268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organization Development Journal*, 29(2), 69-83.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Erickson, E. (1959). *Identity and the life cycle, selected papers*. New York, NY: International University Press.
- Fairlie, P., & Rutherford, A. (2006). *Managerial and executive stress: An EAP's perspective*. Toronto, ON: WarrenShepell Research Group. Repéré à http://www.morneaushepell.com/_brochures/reports/managingexecutivestressenreportWS.pdf
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: justice as accountability. Dans J. Greenberg & R. Cropanzano (Dir.), *Advances in organizational justice* (pp. 1-55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gabarro, J. J., & Athos, J. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.06.004
- Gavin, J. H., Quick, J. C., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165-179. doi:10.1016/s0090-2616(03)00016-0
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x

- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*. (Thèse de doctorat inédite), Université de Montréal, Montréal, QC.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.001
- Gilbert, M.-H., Lebrock, P., & Savoie, A. (2006). *Validation initiale d'un modèle prévisionnel de la santé psychologique au travail*. Communication présentée 14e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française (AIPTLF), Hammamet, Tunisie.
- Goldman, B. M. (2006). Making diamonds out of coal: The role of authenticity in healthy (optimal) self-esteem and psychological functioning. Dans M. H. Kernis (Dir.), *Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives* (pp. 132-139). New York, NY: Psychology Press.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- GPC Research. (2004). Results of CEO Research on Mental Health. Repéré le 10 avril 2010 à http://www.mentalhealthroundtable.ca/apr_2004/CEO_survey_march_2004.pdf
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). Leader authenticity: Key to organizational climate, health and perceived leader effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3(4), 87-103. doi:10.1177/107179199600300409
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. doi:10.1177/109442819800100106
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Jouglaard Tritzler, D., & Steiner, D. D. (2005). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Communication présentée le 16 avril dans le cadre du 20e congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. Dans A. Tesser, J. V. Wood & D. A. Stapel (Dir.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective* (pp. 31-52). New York, NY: Psychology Press.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Khan, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. doi:10.1177/001872679204500402
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd^e éd.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. doi:10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A positive development approach. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. W. Quinn (Dir.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Macik-Frey, M., Campbell Quick, J., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453-458. doi:10.1002/job.561
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. (2^e éd.). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Lambert, J., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., et al. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique au Québec. *Revue canadienne de santé publique*, 89(5), 352-357.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. doi:10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Ménard, J. (2008). *Authenticité et bien-être au travail, étude auprès des gestionnaires*. (Thèse de doctorat inédite), Université de Montréal, Montréal, QC.
- Moriano, J., Molero, F., & Lévy-Mangin, J.-P. (2011). Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain. *Psicothema Revista De Psicología*, 23(2), 336-341.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189. doi:10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Novicevic, M. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76. doi:10.1177/10717919070130010901
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3^e éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Peña, D. E. (2007). Lost in translation: Methodological consideration in cross-cultural research. *Child Development*, 78(4), 1255-1264. doi:10.1111/j.1467-8624.2007.01064.x

- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348. doi:10.1007/s10551-011-1042-3
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. doi:10.1177/014920638601200408
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*(0). doi:10.1016/j.jbusres.2012.10.003
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. doi:10.2307/2393868
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rosenthal, S. A. (2011). *National Leadership Index 2011: A national study of confidence in leadership*. Cambridge, MA: Center for public leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Repéré à http://www.cld-ua.com/pdf/2011_National_Leadership_Index.pdf
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/AMR.1998.926617
- Rupinski, M. T., & Dunlap, W. P. (1996). Approximating pearson product-moment correlations from Kendall's tau and Spearman's rho. *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 419-429. doi:10.1177/0013164496056003004

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 531-543. doi:10.1037/0022-3514.68.3.531
- Siegel, S., & Castellan, J. N. J. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. (2^e éd.). New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5^e éd.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Toor, S.-U.-R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management & Economics*, 27(3), 299-313. doi:10.1080/01446190902729721
- Towers Watson. (2012). Global workforce study engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment. Repéré le 3 octobre 2012 à <http://www.towerswatson.com/research/7177>
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680. doi:10.1037/h0079856
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi:10.1002/job.653

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.004
- Yulk, G. (2010). Ethical, servant, spiritual, and authentic leadership. *Leadership in organizations* (7^e éd., pp. 409-435). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tableau I

Résultats des études de validation de la structure factorielle de deuxième ordre du ALQ

Source	Langue	Pays	Retrait d'items	Modèle	N	χ^2	dl	χ^2/df	CFI	RMSEA	Autre indice	α	Sat. fact.
Validation initiale <i>(Walumbwa, et al., 2008)</i>													
LA	Anglais	États-Unis	-	2 ^e ordre	224	234,70***	98	2,39	0,97	0,05		-	-
Cons Soi												0,92	0,81 – 0,93
Tmt Eq												0,81	0,74 – 0,87
Int Persp Morales												0,76	0,66 – 0,82
Transp Rel												0,87	0,68 – 0,86
LA	Mandarin	Chine	-	2 ^e ordre	212	176,03***	98	1,83	0,95	0,06		-	-
Cons Soi												0,79	0,67 – 0,71
Tmt Eq												0,76	0,68 – 0,87
Int Persp Morales												0,73	0,62 – 0,74
Transp Rel												0,72	0,63 – 0,78
LA	Anglais	Kenya	-	2 ^e ordre	478	247,97**	95	2,61	0,97	0,06		-	-
Cons Soi												0,73	
Tmt Eq												0,70	
Int Persp Morales												0,73	
Transp Rel												0,75	
Autres études de validation													
LA (Clapp-Smith, et al., 2009)	Anglais	États-Unis	-	2 ^e ordre	89	n.r.	n.r.	n.r.	0,95	0,09	SRMR = 0,06	> 0,70	
LA (Leroy, et al., 2012)	Anglais	Belgique	-	2 ^e ordre	225	133,44*	100	1,33	0,95	0,08	SRMR = 0,06	0,95	
LA (Walumbwa, et al., 2010)	Mandarin	Chine	-	2 ^e ordre	387	201,76(?)	98	2,06	0,97	0,05	TLI = 0,96	0,91	
LA (Peus, et al., 2012)	Allemand	Allemagne	-	1 ^{er} ordre	306	227,24***	100	2,32	0,95	0,066	GFI = 0,92	0,94	
				2 ^e ordre		251,15***		2,51	0,94	0,070	GFI = 0,90		
Cons Soi												0,86	
Tmt Eq												0,78	
Int Persp Morales												0,85	
Transp Rel												0,81	
LA (Rego, et al., 2012)	Portugais	Portugal	2, 5, 7 et 10	2 ^e ordre	219	151,04***	72	2,1	0,97	0,07	GFI = 0,91	0,91	0,86 – 0,96
Cons Soi												0,92	0,78 – 0,87
Tmt Eq												0,85	0,82 – 0,86
Int Persp Morales												0,86	0,86 – 0,88
Transp Rel												0,91	0,79 – 0,89
LA (Moriano, et al., 2011)	Espagnol	Espagne	4, 5 et 7	2 ^e ordre	623	335,93(?)	61	5,51	0,95	0,08	GFI = 0,91	-	-
Cons Soi												0,90	0,72 – 0,83
Tmt Eq												0,89	0,72 – 0,85
Int Persp Morales												0,87	0,70 – 0,76
Transp Rel												0,84	0,58 – 0,75

Note. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Sat. Fact. = Saturation factorielle, Cons Soi = Conscience de soi, Tmt Eq = Traitement équilibré, Int Persp Morales = Internalisation des perspectives morales, Trans Rel = Transparence relationnelle; n.r. = Résultat non rapporté dans l'étude.

Tableau II

Caractéristiques sociodémographiques des échantillons 1 et 2

Caractéristiques	Échantillon 1 ($N_1 = 365$) %	Échantillon 2 ($N_2 = 859$) %
Genre		
Femme	64,7	89,4
Homme	35,3	10,6
Âge		
Moins de 30 ans	56,2	20,9
30 et 39 ans	15,9	27,0
40 et 49 ans	12,9	23,9
50 et 59 ans	14,2	23,7
60 ans et plus	0,8	4,7
Niveau de scolarité		
Secondaire	11,0	-
Collégial (CÉGEP)	33,2	26,3
Université – premier cycle	38,9	55,6
Université – cycles supérieurs	17,0	18,0
Statut d'emploi		
Temps complet	55,3	67,5
Temps partiel	33,2	30,0
Occasionnel	4,9	2,4
Contractuel	6,6	-
Heures travaillées par semaine		
Moins de 20 heures	23,6	6,4
20 à 29 heures	8,8	13,9
30 à 39 heures	36,2	51,0
40 à 49 heures	23,6	21,7
50 à 59 heures	4,4	5,0
60 heures et plus	3,6	2,1
Ancienneté au sein de l'organisation		
Moins de 6 mois	8,2	3,8
Entre 6 et 11 mois	13,4	5,7
Entre 1 et 2 ans	22,5	13,5
Entre 3 et 5 ans	24,7	21,4
Entre 6 et 10 ans	11,8	19,3
Entre 11 et 15 ans	3,6	11,1
Plus de 15 ans	15,9	25,1
Ancienneté avec le supérieur immédiat		
Moins de 6 mois	15,9	14,6
Entre 6 et 11 mois	16,4	14,8
Entre 1 et 2 ans	31,8	29,2
Entre 3 et 5 ans	24,4	25,5
Entre 6 et 10 ans	8,8	11,2
Entre 11 et 15 ans	0,8	2,7
Plus de 15 ans	1,9	2,1

Tableau III

Analyses factorielles confirmatoires : comparaison de la structure factorielle du ALQ en français

Modèle	χ^2	dl	χ^2/df	$\Delta \chi^2$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA et I.C. 90 %	CAIC
Échantillon 1 (N = 365)									
Modèle 1 (Walumbwa, et al., 2008) Second ordre, 16 items (liens e6-e7 et e1-e4)	403,07	98	4,11	235,51**	0,92	0,90	0,061	0,092 (0,083-0,102)	665,27
Modèle 2 1 facteur, 16 items	720,16	104	4,48	552,60**	0,90	0,89	0,073	0,098 (0,089-0,107)	940,96
Modèle 3 4 facteurs, 16 items	582,05	98	5,94	414,49**	0,87	0,84	0,067	0,116 (0,107-0,126)	844,25
Modèle 4 Second ordre, 16 items	619,84	100	6,20	452,28**	0,86	0,83	0,068	0,120 (0,111-0,129)	868,24
Modèle 5 (Moriano, et al., 2011) Second ordre, 13 items (retrait items 4, 5, 7)	229,27	61	3,76	61,71**	0,94	0,92	0,045	0,087 (0,075-0,099)	436,27
Modèle 6 (Rego, et al., 2012) Second ordre, 12 items (retrait items 2, 5, 7 et 10)	315,76	50	6,32	148,20**	0,90	0,86	0,061	0,121 (0,108-0,134)	508,95
Modèle 7 Second ordre, 12 items (retrait items 4, 5, 7 et 13)	167,56	50	3,35		0,95	0,93	0,042	0,080 (0,067-0,094)	360,76
Échantillon 2 (N = 859)									
Modèle 1 (Walumbwa, et al., 2008) Second ordre, 16 items (liens e6-e7 et e1-e4)	631,94	98	6,45	302,11**	0,96	0,95	0,032	0,080 (0,074-0,086)	926,66
Modèle 2 1 facteur, 16 items	1773,41	104	17,05	1443,58**	0,88	0,86	0,052	0,137 (0,131-0,142)	2021,59
Modèle 3 4 facteurs, 16 items	1036,25	98	10,57	706,42**	0,93	0,91	0,044	0,106 (0,100-0,112)	1330,97
Modèle 4 Second ordre, 16 items	1093,55	100	10,94	763,72**	0,93	0,91	0,046	0,108 (0,102-0,113)	1372,75
Modèle 5 (Moriano, et al., 2011) Second ordre, 13 items (retrait items 4, 5, 7)	456,68	61	7,49	126,85**	0,96	0,95	0,029	0,087 (0,080-0,094)	689,35
Modèle 6 (Rego, et al., 2012) Second ordre, 12 items (retrait items 2, 5, 7 et 10)	468,76	50	9,38	138,93**	0,96	0,94	0,034	0,099 (0,091-0,107)	685,92
Modèle 7 Second ordre, 12 items (retrait items 4, 5, 7 et 13)	329,83	50	6,60		0,97	0,96	0,027	0,081 (0,073-0,089)	579,74

Note. Toutes les valeurs de Chi-carré sont significatives à $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; CFI = Comparative FitIndex, TLI = Tucker-Lewis Index, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; I.C. = Intervalles de confiance minimaux et maximaux du RMSEA, CAIC = Consistent Alaike Information Criterion.

Tableau IV

Saturations factorielles du ALQ en français (modèle 7) dans les échantillons 1 et 2

Items	LA	Transparence relationnelle	Internalisation des perspectives morales	Traitement équilibré	Conscience de soi
1 Dit exactement ce qu'il/elle pense		0,60 (0,74)			
2 Admet ses erreurs...		0,78 (0,87)			
3 Encourage tout le monde à...		0,75 (0,87)			
6 Agit conformément à...			0,50 (0,73)		
8 Me demande de prendre des positions conformes à...			0,77 (0,82)		
9 Prend des décisions difficiles en se fondant sur...			0,74 (0,85)		
10 Sollicite des points de vue qui bousculent...				0,56 (0,72)	
11 Analyse les données pertinentes avant de...				0,75 (0,85)	
12 Écoute attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision				0,84 (0,88)	
14 Peut décrire avec précision comment les autres perçoivent ses capacités					0,75 (0,88)
15 Sait quand il est temps de réévaluer ses positions...					0,85 (0,92)
16 Montre qu'il/elle comprend comment certaines actions affectent...					0,82 (0,91)
Transparence relationnelle	0,98 (0,95)				
Internalisation des perspectives morales	0,92 (0,95)				
Traitement équilibré	0,96 (0,98)				
Conscience de soi	0,97 (0,96)				

Note. Les saturations factorielles entre parenthèses représentent celles de l'échantillon 2. Toutes les saturations factorielles sont significatives à $p < 0,001$; LA = Leadership authentique, BEPT = Bien-être psychologique au travail. L'ALQ est régi par des droits d'auteurs. Seuls trois items complets peuvent être publiés. Si vous souhaitez plus d'information, veuillez communiquer avec Mind Garden Inc.

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. Tous les droits réservés. Distribué par Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.

Tableau V

Moyennes, écarts types et corrélations Spearman rhô de l'échantillon 3

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	01	02
01 LA autorévéle	4,21	0,39		
02 Authenticité du leader	4,24	0,30	0,45*	
03 BEPT du leader	4,14	0,46	0,30 ^a	0,66**

Note. $N = 24$, corrélations unicaudales; ^a $p = 0,08$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$;

LA = Leadership authentique, BEPT = Bien-être psychologique au travail.

Tableau VI

Moyennes, écarts types, corrélations et coefficients de cohérence interne du ALQ en français, authenticité, BEPT des subordonnés, confiance, justice interpersonnelle de l'échantillon 1

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	01	02	03	04	05	06	07	08
01 LA perçu par les subordonnés	3,41	0,85	<i>0,92</i>							
02 LA – Transparence relationnelle	3,59	0,96	0,90	<i>0,75</i>						
03 LA – Internalisation des perspectives morales	3,59	0,93	0,87	0,72	<i>0,70</i>					
04 LA – Traitement équilibré	3,30	0,94	0,88	0,71	0,67	<i>0,74</i>				
05 LA – Conscience de soi	3,18	0,99	0,91	0,76	0,70	0,76	<i>0,85</i>			
06 BEPT des subordonnés	3,90	0,57	0,32	0,26	0,36	0,29	0,24	<i>0,93</i>		
07 Confiance perçue par les subordonnés	3,90	0,92	0,75	0,70	0,65	0,62	0,68	0,32	<i>0,91</i>	
08 Justice interpersonnelle perçue par les subordonnés	4,35	0,84	0,57	0,52	0,53	0,47	0,52	0,41	0,74	<i>0,88</i>

Note. $N_I = 365$, Toutes les corrélations bicaudales sont significatives à $p < 0,01$; Les alphas de Cronbach sont en caractères italiques sur la diagonale; LA = Leadership authentique, BEPT = Bien-être psychologique au travail.

Tableau VII

Moyennes, écarts types, corrélations et coefficients de cohérence interne du ALQ en français et du BEPT des subordonnés de l'échantillon 2

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	01	02	03	04	05	06
01 LA perçu par les subordonnés	3,44	0,94	<i>0,96</i>					
02 LA - Transparence relationnelle	3,52	1,02	0,92	<i>0,87</i>				
03 LA – Internalisation des perspectives morales	3,61	0,96	0,91	0,79	<i>0,84</i>			
04 LA – Traitement équilibré	3,40	1,00	0,93	0,79	0,81	<i>0,85</i>		
05 LA – Conscience de soi	3,23	1,10	0,94	0,83	0,79	0,85	<i>0,93</i>	
06 BEPT des subordonnés	4,02	0,51	0,35	0,30	0,32	0,32	0,34	<i>0,94</i>

Note. $N_2 = 859$, toutes les corrélations bicaudales sont significatives à $p < 0,01$; les alphas de Cronbach sont en caractères italiques sur la diagonale; LA = Leadership authentique, BEPT = Bien-être psychologique au travail.

Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work of Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis

**Katia Nelson¹, Jean-Sébastien Boudrias¹, Luc Brunet¹, Denis Morin², Mirella De Civita³
et André Savoie¹**

¹Université de Montréal

²Université du Québec à Montréal

³Papillon MDC Inc.

Accord des coauteurs

Identification de l'étudiant et du programme

Nom de l'étudiant : Katia Nelson

Programme : Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

Description de l'article

Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M. & Savoie, A. (en préparation). Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work of Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis. *Burnout and HealthCare*.

Déclaration des auteurs autres que l'étudiant

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord à ce que Katia Nelson inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Le leadership authentique: contributeur d'un climat sain et du bien-être des personnes »

Jean-Sébastien Boudrias	Signature	Date
Luc Brunet	Signature	Date
Denis Morin	Signature	Date
Mirella De Civita	Signature	Date
André Savoie	Signature	Date

Résumé

Le leadership authentique est présumé contribuer au bien-être des travailleurs par l'entremise d'un climat positif qu'il tend à créer. Dans cette étude, 406 infirmières ont rempli dans un premier temps deux questionnaires, un premier mesurant le leadership authentique et un second le climat perçus au travail et six mois plus tard, une mesure de leur bien-être psychologique au travail. Une analyse de médiation par la technique de « bootstrapping » a été menée. Les résultats montrent que le climat médiatise la relation entre le leadership authentique et le bien-être psychologique au travail. Ces résultats indiquent que le leadership authentique s'avère lié positivement au climat, qui à son tour, est lié positivement au bien-être psychologique au travail. La discussion aborde des perspectives théoriques et pratiques ainsi que des limites associées à la présente recherche.

Mots-clés : leadership authentique, climat organisationnel, climat de travail, santé psychologique, bien-être psychologique, bien-être, médiation.

Abstract

Authentic leadership has been purported to influence psychological well-being through its impact on the work climate. Using a sample of 406 nurses, a time-lagged study design was used to determine the mediational role of work climate in explaining the impact of authentic leadership. Two self-reported questionnaires were completed to ascertain: (1) Authentic leadership; and (2) Work climate at the baseline. In addition, nurses completed a measure to determine their level of psychological well-being at work after a 6 month period. A mediation analysis with the use of a bootstrapping technique reveals that work climate mediates the relationship between authentic leadership and psychological well-being at work. These findings indicate that authentic leadership impacts the work climate in a positive manner; thereby, increasing levels of psychological well-being at work. We discuss theoretical and practical implications of the findings for future research as well as outline some limitations.

Keywords: authentic leadership, organizational climate, work climate, psychological health, psychological well-being, well-being, mediation.

Introduction

The world's mental health workforce portrayal is worrisome. Demographic shifts are evident, with a third of the population estimated to reach 60 years of age and older by 2050 (United Nations, 2012). This reality is compounded with a decline in the present workforce; culminating in significant pressure on organizational and political leaders to review the impact of health systems on the well-being of workers (World Economic Forum, 2013). Canada is no exception.

Over the last decade, changes in the Canadian population demographics have induced transformations in the healthcare system (Beaulieu, 1999; Colin, 2004; Hamelin Brabant, Lavoie-Tremblay, Viens, & Lefrançois, 2007). Even though the intent behind these transformations was commendable, including greater access to services, reducing costs, improving efficiency and quality of care and services, the strategies applied to obtain these results have translated into staff reduction, relocation of human resources, and changes in work schedules (Canadian Nursing Advisory Committee [CNAC], 2002). Hence, detrimental consequences on patients and healthcare workers alike are noticeable indicators in a system under tremendous pressure (Canadian Nursing Advisory Committee [CNAC], 2002). Among the different groups of workers within the healthcare system, nurses are impacted the most (Langlois, 1999).

The nursing work context is rippled with many critical issues stemming from divergent causes. Among these are labour shortages and strained working conditions. First, with regard to labour shortage, the nursing population is aging and many are retiring (Gershon et al., 2007). In its 2011 annual report, the *Ordre des infirmiers et infirmières du Québec* reveals that 50% of the Québec's nursing workforce is 45 years of age and older (Direction affaires externes, 2011). Second, the strained working conditions negatively impact nurses' health and morale (Gershon et al., 2007; Santé Canada, 2007), putting them at greater risk of mental illness compared to the general working population (Santé Canada, 2007; Shields & Wilkins, 2006), and other healthcare professionals (Voltmer, Wingenfeld, Spahn, Driessen, & Schulz, 2013). Given that poor mental health affects patient safety, quality of care and performance (Sexton, Thomas, & Helmreich, 2000), and profitability of organizations (Cooper &

Cartwright, 1994), it is of the outmost importance to explore and fully understand the potential determinants of well-being in nurses. The less than optimal mental health status of nurses arises from a number of factors; most notably, a high demand for their services, lack of support from colleagues and administrative leaders (Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2002), lack of autonomy, strained work relationships between nurses and doctors, lack of respect from managers (Brun et al., 2002), shifts in organizational structure, and poor work climate (Mrayyan, 2008).

Among the factors that underscore the importance of effective relationships, leaders appear to play an important role in fostering an environment where employees can evolve and experience well-being (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall, & Borg, 2008). Research has shown the importance of adopting positive forms of leadership to improve well-being of workers (e.g. Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Brunet & Savoie, 1999; Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010; van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004). More specifically, authentic leadership is believed to improve well-being (e.g. Dhiman, 2011; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Macik-Frey, Campbell Quick, & Cooper, 2009; Toor & Ofori, 2009). Work climate is also posited to influence well-being of workers (Brunet & Savoie, 1999; Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003). Furthermore, authentic leadership is said to positively influence climate (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, & Caza, 2010; Gardner et al., 2005; Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004; Mrayyan, 2008; Sellgren, Ekvall, & Tomson, 2008). It would appear that authentic leadership and climate are potential determinants of well-being at work for nurses.

The present research aims to deepen our understanding of how these determinants influence the psychological well-being of nurses by assessing the impact of authentic leadership on well-being through work climate. With the nursing community being at higher risk of mental illness than the general population (Santé Canada, 2007; Shields & Wilkins, 2006) as well as the healthcare community (Veltmer et al., 2013), authentic leadership shows promise in being a forerunner in alleviating the burden of the profession. Authentic leadership is aligned with humanistic and patient-care values that are at the core of the nursing profession

(Wong & Cummings, 2009). Relatedly, authentic leadership can constitute an antidote to offsetting the “cold” bureaucracies, restructuration and organizational pressures by instilling a positive climate (Blake, Blayney, Loera, Rowlett, & Schmidt, 2012) where everyone feels respected, trusted and appreciated for their contribution. Finally, improvement of patient care may result from this endeavour, in light of the finding that authentic leadership builds trust and confidence in followers and contributes to positive psychological well-being which in turn, will be experienced by patients.

Our study offers to expand current research in two ways: First, while the effects of authentic leadership in a nursing setting have been verified in cross-sectional studies, (e.g. Bamford, Wong, & Laschinger, 2012; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Laschinger, Wong, & Grau, 2012a, 2012b; Wong & Giallonardo, 2013) we are not aware of any study that relies on a time-lagged design to reduce common method bias to formally test the mediation model proposed. Second, our study carefully specifies and adequately covers the psychological well-being construct as well as work climate relevant to the nursing context, creating an added-value to broadening our understanding of determinants in nursing well-being compared to previous research efforts that used distress to extrapolate nurses’ degree of psychological well-being.

Our article is organized as follows: First, we provide a conceptual framework of psychological well-being at work. Next, we present the two determinants of well-being at work: authentic leadership and work climate. Then, we conclude with a general discussion of the findings, limitations, directions for future research, and practical implications.

Theoretical Framework

Originally, researchers saw health as the absence of disease (Bruchon-Schweitzer, 2002; Keyes, 2005). However, in 1946, the World Health Organization (OMS, 1946) adopted an innovative and multidimensional definition of mental health, where it was now seen as “a state of complete well-being [...] and not merely the absence of disease...” Since then, many researchers have adopted the multidimensional conceptualization of health based on the absence of negative indices and the presence of positive ones (e.g. Achille, 2003; Keyes, 2005). In the literature, psychological well-being and psychological distress are the main

references when postulating positive and negative indices of psychological health (Massé et al., 1998). When optimal psychological health is the focus of research, the aim is to determine the absence of, or a low level of psychological distress and a high level of psychological well-being. Interestingly, research shows that positive psychology interventions aimed at improving psychological well-being can also reduce psychological distress (Mazzucchelli, Kane, & Rees, 2010; Sin & Lyubomirsky, 2009).

Historically, however, psychological distress and analogous constructs have received attention from the scientific community, far more than its positive counterpart. It is also the case in the nursing domain. We can find numerous articles addressing stress (e.g. McGrath, Reid, & Boore, 2003; Stordeur, D'Hoore, & Vandenberghe, 2001; Wu, Chi, Chen, Wang, & Jin, 2010), depression (e.g. G. Mark & Smith, 2012; Ohler, Kerr, & Forbes, 2010), and burnout (e.g. Van Bogaert, Clarke, Willems, & Mondelaers, 2013; Voltmer et al., 2013), but few investigating psychological well-being at work.

Psychological well-being at work corresponds to intrinsic states of happiness experienced by an individual that lead to life satisfaction, confidence, and cheerfulness (Diener, Oishi, & Lucas, 2003; Massé et al., 1998). It stresses pleasant emotional and cognitive experiences (Diener et al., 2003; Massé et al., 1998). In our study, psychological well-being at work depicts the person in relation to three perspectives: (1) Self; (2) involvement toward work; and (3) involvement in his/her entourage. The first investigates the individual's personal equilibrium that is his/her emotional balance. The second examines the person's involvement as in where he/she shows ambition in his/her work. The third explores social harmony in terms how a person maintains good relationships with his/her surroundings and how he/she is open to what is happening around him/her. (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011)

Our inquiry of psychological well-being at work of nurses is informed by findings in positive psychology. Research shows that deployment of targeted interventions to improve psychological well-being at work engenders personal and organizational benefits (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005). At a personal level, individuals seem to have larger social networks, more energy, and better immune systems (Lyubomirsky et al., 2005). At an organizational level,

creativity, cooperation, quality of work (Lyubomirsky et al., 2005), individual performance (Judge et al., 2001) and organizational productivity (Harter et al., 2002) are enhanced. When we consider the potential impact of such benefits in the nursing context, nurses themselves, along with the organizations they are part of, and patients they serve, become the recipients. However, such benefits are enabled by those in position of influence - leaders. Indeed, leaders are important actors in the promotion of psychological well-being at work.

Authentic Leadership

As stated by the American Association of Critical-Care Nurses (AACN) (2005), authentic leadership constitutes an important lever to improve patient safety and well-being, nurse staffing, retention, and well-being of nurses (Ilies et al., 2005; Kuoppala et al., 2008; Lagan, 2007; Toor & Ofori, 2009), work environment (Blake et al., 2012), as well as organizational performance. Authentic leadership is viewed as a root construct (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011), which lies upstream of other positive forms of leadership. It is part of the present leadership current: Positive attributes are put forth in leadership practices instead of negative ones (e.g. Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). The premise of advancing positive potential in people instead of focusing on what is not working (i.e., negative attributes) is in line with how nurses tend to operate at their work. On a daily basis, nurses focus on enhancing the well-being of their patients. This mode of operating translates into their leadership practices.

Authentic leadership refers to “a pattern of leader behaviour that draws upon, and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, to foster positive self-development.” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling, & Peterson, 2008, p.94). It constitutes a higher order construct, composed of four dimensions. We conceptualize authentic leadership at the individual level of analysis rather than at a group or organizational level in this study.

The four dimensions of authentic leadership are as follows: First, self-awareness is defined as the capacity of a leader to read skills of self and others in various spheres such as

patterns, feelings, desires and cognitions (Kernis & Goldman, 2006). Also, it includes the ability of the leader to regulate its actions according to the environment and the people who compose it. Second, balanced processing of information refers to the objective analysis of information prior to making decisions (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). It constitutes a pillar to integrity and cognitive processes that influence the decisions and actions of the leader (Gavin, Quick, Cooper, & Quick, 2003). Third, internalized moral perspective is the behavioural translation of self-awareness and balanced processing of information (Kernis & Goldman, 2006), but also considering the ethical aspects of a decision (Walumbwa et al., 2008). Fourth, relational transparency refers to the deep desire of the leader to interact with others with transparency, sincerity and honesty (Kernis & Goldman, 2006). Leaders demonstrating relational transparency in their dealings with people build a relationship based on trust and offer a secure environment in which to grow (Macik-Frey et al., 2009).

Authentic leaders influence followers' well-being through numerous mechanisms well known in social sciences (Ilies et al., 2005). First, followers internalize the leader's values by mean of vicarious learning (Bandura, 1977). Vicarious learning is also put to contribution when the authentic leader enacts as a role model in the expression of authentic behaviours, in leading the way of acceptable and encouraged behaviours. Next, with his/her communicative dynamism, honesty, and genuine interest in his/her followers, the authentic leader fosters a secure environment where followers can express themselves freely and respectfully which reverberates on the well-being of the followers (Macik-Frey et al., 2009). Third, the authentic leader supports the development of autonomy, encourages and stimulates genuine rapports between followers as well as creates developmental opportunities for them (Deci, Connell, & Ryan, 1989). The fulfilment of the latter is essential to one's well-being and intrinsically motivated behaviours. Lastly, the fact that followers experience positive interactions through social contagion (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994) enacts on followers' well-being.

To our knowledge, one empirical study investigated the relationship between authentic leadership and well-being at work of followers (Nelson, Boudrias, Brunet, & Savoie, soumis). Results from the two samples study reveal positive and significant associations between authentic leadership and well-being at work. Also, proximal to the constructs under review, three studies show a positive and significant relationship between authentic leadership and

involvement at work and a dimension of well-being at work (Bamford et al., 2012; Giallonardo et al., 2010; Wong, Laschinger, & Cummings, 2010). Lastly, authentic leadership has been found to be positively associated with emotional happiness (Jensen & Luthans, 2006). On the basis of the review presented, we hypothesize the following:

Hypothesis 1: Authentic leadership will be positively related to psychological well-being at work.

This being said, authentic leadership improves not only the well-being of followers but also contributes to generate positive (Blake et al., 2012) climate, characterized by trustworthy relationships and a sentiment of being treated fairly.

Work Climate

Work climate has garnered the interest of researchers in part due to the many ways it has been operationalized (Kuenzi & Schminke, 2009; Parker et al., 2003; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Considering such differences, we note the following as relevant to this study:

First, it can be treated as a molar or a specific construct. In nursing, we note a prevalent tendency to investigate climate as a specific construct. Both safety climate (e.g. Hofmann & Mark, 2006; B. A. Mark et al., 2007; Singer et al., 2009; Weng, Huang, Huang, & Wang, 2012) and ethical climate (e.g. Joseph & Deshpande, 1997; Schluter, Winch, Holzhauser, & Henderson, 2008; Shirey, 2005) have been put at the forefront, mainly due to their direct impact on patient care. In our study, we address climate as a molar construct.

Second, there are several measures that purport to determine work climate. (e.g. Poghosyan, Nannini, & Clarke, 2013)'s review of literature on climate in a nursing setting identified the following domains as relevant: (1) Quality of relationships, i.e. collaborative, collegial and considerate practices between nurses and physicians; (2) autonomy allowing nurses to exercise their professional judgment; and (3) professional visibility aligned with the nurses capacity to self-actualize. In line with their findings, the scale used in this study captures these three domains.

Climate-related considerations depicted above, accompanied by explicated line of investigation lead to defining work climate in our study. Work climate generally refers to the

mood of the organization (Brunet & Savoie, 1999), coming from the psychological representations of structures, processes, and events (James, Hater, Gent, & Bruni, 1978). It emerges from the way organizations interact with the employees and affect their behaviours and outcomes (Poghosyan et al., 2013). Since climate is equivalent to the personal perception of how a person is being treated within - and by - the organization, it thereby draws the investment that a follower is willing to return (Brunet & Savoie, 1999). Work climate is operationalized by three dimensions which intersect with the domains depicted by Poghosyan et al. (2013). First, consideration refers to how an individual feels he/she is being treated at work related to collaboration and feelings of pride and value. Second, autonomy considers the perception of a person's autonomy in decision-making and latitude conferred. Lastly, self-actualization refers to the ability to grow, and develop in the workplace. (Brunet & Savoie, 1999)

In an era marked by several organizational scandals, accelerated work pace and disturbances of all sorts, the establishment and maintenance of a trustworthy climate in organizations is a definite asset. Leaders are key actors in this venue. Work climate is usually posited as an outcome of leadership practices (e.g. Parker et al., 2003) and as an antecedent of well-being at work (e.g. Gershon et al., 2007). Furthermore, climate is often seen in the literature as a mediator of the relationship (e.g. DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins, & Griffin-Blake, 2010).

The scientific literature presents authentic leadership as positively influencing climate (e.g. Blake et al., 2012; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Woolley, Caza, & Levy, 2011). Thus, empirical studies show a positive relationship between authentic leadership and climate (Walumbwa et al., 2008; Woolley et al., 2011). The authentic leader fosters positive and trustworthy climate with his/her communicative and supportive approach which is characterized by transparency, trust, integrity, and high moral standards (Gardner et al., 2005). On the basis of the aforementioned discussion, we hypothesize the following:

Hypothesis 2: Authentic leadership will be positively related to climate.

As the authentic leader develops a positive work climate, followers feel more secure and confident, reverberating on their well-being (Ilies et al., 2005). Hence, climate positively

influences well-being at work (Jackson-Malik, 2005; Sellgren et al., 2008; Stone, Du, & Gershon, 2007), and is posited as an antecedent of well-being (Danna & Griffin, 1999). On the basis of the latter, we hypothesize the following:

Hypothesis 3: Climate will be positively related to psychological well-being at work.

Authors in the healthcare domain show that a lack of positive climate can have deleterious outcomes on nurses, affecting their ability to perform successfully in their roles (Gershon et al., 2007; Stone et al., 2007). Based on the theoretical and empirical grounds presented, we investigate climate posited as a mediator of the relationship between authentic leadership and psychological well-being at work (see Figure 1, page 87). Thus, on the basis of this review, we hypothesize the following:

Hypothesis 4: Climate will mediate the relationship between authentic leadership and psychological well-being at work.

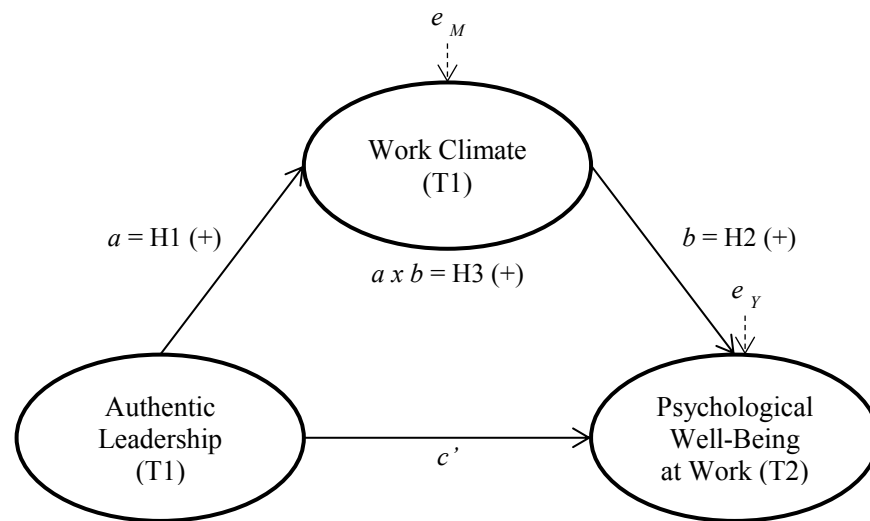


Figure 1. Mediation Model

Method

Procedure, Data Source, Study Participants, and Design

Data were collected through two Web surveys, using Survey Monkey and included SSL security protocol using a non-experimental time-lagged design (two data collections were taken 6 months apart). This reduces common variance bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). The first data collection was conducted with a sample of the nursing population of Québec, Canada, between May 2 and 16, 2011. The second data collection was held between November 7 and 19, 2011, where Time 1 respondents who indicated their interest in participating in the Time 2 study were solicited.

In both experiments, participants were informed of the objectives and the scope of the study, advised of time required to complete the questionnaire, the voluntary nature of their participation, the possibility of withdrawing from the study at any time, the need to actively confirm their consent to participate in the study in conformity with an ethics certification issued by the Université de Montréal (mandatory checkbox to signify their agreement) and the preservation of confidentiality of individual responses.

Among the 7997 participants contacted, 859 respondents completed the survey at Time 1 (response rate of 10.7%). Of these, 847 respondents indicated their agreement to participate in the Time 2 study. In the end, 608 nurses responded to the Time 2 study (response rate of 71.8%). Pairing of Time 1 and Time 2 was done in regard to the following matching criteria: (1) E-mail address; (2) gender; (3) age; (4) time in employment and (5) time with supervisor. The final sample consists of 406 pairings. The sample demographic portrait is available in Table I, page 110.

Insert Table I here

Measures

Independent Variable - Authentic leadership (Measured at Time 1). The 12-item French validated measure (Nelson et al., submitted) translated from Walumbwa et al. (2008)'s

original English *Authentic Leadership Questionnaire*, was used to assess the supervisors' authentic leadership behaviours. The scale contains four dimensions: (1) Self-awareness (3-item), e.g. "Accurately describes how others view his or her capabilities;" (2) balanced processing (3-item), e.g. "Listens carefully to different points of view before coming to conclusions;" (3) relational transparency (3-item), e.g. "Says exactly what he or she means;" and (4) internalized moral perspectives (3-item), e.g. "Demonstrates beliefs that are consistent with actions". Participants were asked to rate the leadership behaviours of their immediate supervisor. All items were measured with a 5-point Likert scale, ranging from 1 "Never" to 5 "Frequently, if not always." Confirmatory factor analysis results from the French validation study (Nelson et al., submitted) showed adequate fit indexes on both samples, and good Cronbach coefficient for the scale as a whole as well as for the four dimensions ($.70 \leq \alpha \leq .96$). Considering the newness of the translated scale, a confirmatory factor analysis was performed on our present study sample. Results are similar than the ones found in the latter study, i.e. we obtain adequate fit indexes ($N=406$, $\chi^2_{(50)}=194.50$, $CFI=.96$, $TLI=.95$, $SRMR=.032$, and $RMSEA=.08$), and good Cronbach coefficients for the scale as a whole as well as for the four dimensions ($.82 \leq \alpha \leq .95$).

Mediator Variable – Climate (Measured at Time 1). Perceptions of work climate were assessed with an adapted 17-item scale initially developed by Roy (1989). Participants were asked to evaluate the perception of "How they are being treated by and within the organization." The scale contains three dimensions: (1) Autonomy (5-item), e.g. "You have the flexibility necessary to do your job;" (2) developmental opportunities (6-item), e.g. "You can develop your potential at work;" and (3) recognition (6 item), e.g. "Your contribution is recognized." All items were measured with a 6-point scale, ranging from 1 "Fully disagree" to 6 "Fully agree." Cronbach coefficients reported in the literature are satisfactory ($.95 \leq \alpha \leq .96$) (Courcy & Savoie, 2004; Nelson & Brunet, 2011). The internal consistency was very high in this study ($\alpha = .97$).

Dependent Variable – Psychological well-being at work (Measured at Time 2). Psychological well-being at work was assessed with a 25-item validated scale (Gilbert et al., 2011; Gilbert, Lebrock, & Savoie, 2006). Participants were asked to indicate the extent to which they experience each statement. Items of the questionnaire were measured with a 5-

point Likert scale, ranging from 1 “Almost never” to 5 “Almost always.” The scale contains three dimensions: (1) personal balance (10-item), e.g. “I feel healthy and in good shape;” (2) involvement/engagement at work (8-item), e.g. “I have goals and ambition;” and (3) harmony/sociability in the workplace (7-item), e.g. “I get along with my colleagues.” Cronbach coefficients found in the literature are satisfactory ($.82 \leq \alpha \leq .86$) (Gilbert et al., 2011; Gilbert et al., 2006). The internal consistency was very strong in this study ($\alpha = .95$).

Demographic Characteristics (Measured at Time 1). The information on specific demographic indicators, shown in Table I, page 110, was collected. Participants answered one question per demographic indicator. Based on prior research - e.g. gender difference (Avolio, Mhatre, Norman, & Lester, 2009) - these indicators may affect either authentic leadership, work climate or psychological well-being and, if related, will be controlled for in the statistical analyses.

Results

We performed preliminary analyses of data. Descriptive statistics, assessment of normality and correlations among variables are given in Table II, page 112.

Insert Table II here

First, guided by Becker (2005) recommendations, we checked whether demographics variables should be controlled for in our mediation analyses. As displayed in Table II, page 112, we note that three continuous socio demographic variables are linked to variables in our model. Education is positively related to authentic leadership ($r = .10, p < .05$), and work climate ($r = .12, p < .05$). Number of hours work per week is negatively related to psychological well-being ($r = -.18, p < .01$). Lastly, frequency of contact with the supervisor is positively related to authentic leadership ($r = .24, p < .01$), and work climate ($r = .10, p < .05$). The magnitudes of the correlations are small. ANOVAs’ were used to assess the categorical variables. ANOVAs’ results show two statistically significant differences. First, in regard to work climate and employment status ($F(2, 403) = 6.35, p < .05$); nurses working fulltime

($M = 4.64$); better perceived their work climate than nurses working part time ($M = 4.29$). Second, in regard to work climate and work shift ($F(2, 403) = 3.87, p < .05$); nurses working the day shift ($M = 4.61$) better perceived their work climate than nurses working the evening shift ($M = 4.32$). Despite reaching statistical significance, the actual difference in mean scores between the groups is quite small in both cases. The effect size, calculated using eta squared, are .03 and .01 respectively. All sociodemographic variables linked to the variables in our model were entered as control variables (covariates) in the regression analyses. Only one variable, hours worked per week, was negatively related to psychological well-being in our regression model, $t(398) = -2.71, p < .01$, with a 95% confidence interval from -0.14 to -0.02, and was added in our mediation model.

Finally, additional assumptions related to regression analysis were verified. All the variables in our model are normally distributed, as indicated by the skewness and kurtosis values. Inspection of the correlation matrix confirms the absence of singularity and multicollinearity. Furthermore, assumptions of linearity and homoscedasticity are met.

Hypotheses Test

A regression analysis was performed to test our first hypothesis. The result shows a link between authentic leadership and psychological well-being at work ($\beta = .17, p < .001$) prior to the addition of climate as a mediator in our model, supporting hypothesis 1.

We analyzed our hypothesized mediation model using ordinary least squares path analysis with the PROCESS macro developed by Hayes (2013) in SPSS 21.0. A bootstrap procedure which resamples the data multiple times (5,000 times in our study, as per Hayes' (2013) recommendations) and gives estimate of an entire sampling distribution for the indirect effect was also performed. To test the null hypothesis regarding mediation effects, the bias-corrected percentile method generated 95% confidence intervals.

Insert Table III here

Table III, page 113, presents the results of the mediation analysis. The simple mediation analysis reveals that authentic leadership indirectly influences the psychological well-being at work of nurses through its effect on work climate.

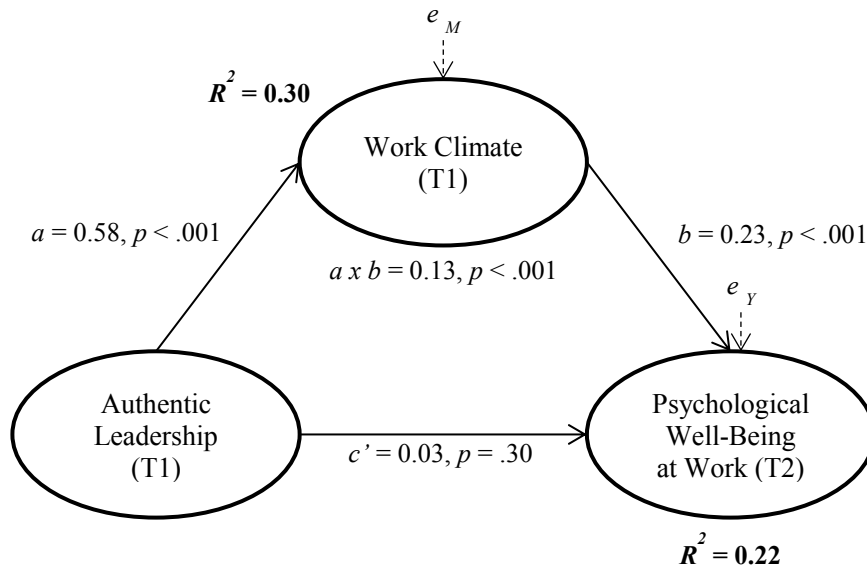


Figure 2. Results of the Mediation Model

As it can be seen in Figure 2, above, and Table III, page 113, participants who perceive higher level of authentic leadership tend to perceive higher level of work climate ($a = .58$), and participants who perceive higher level of work climate tend to report higher level of psychological well-being ($b = .23$). The bias-corrected bootstrap confidence interval for the indirect effect ($ab = .13$) based on 5,000 bootstrap samples is entirely above zero (.09-.19). The significance of the indirect effect (ab) is the only requirement for mediation (Zhao, Lynch Jr, & Chen, 2010). We can account for a significant indirect effect when the bias corrected confidence intervals do not include zero. There is no evidence that authentic leadership influenced psychological well-being at work of nurses independent of its effect on work climate ($c' = .03, p = .30$). Thus, hypotheses 2, 3 and 4 are supported.

Discussion

This study aimed at investigating the relationships among authentic leadership, work climate and psychological well-being at work. To accomplish this goal, a time-lagged design with a 6-month gap between measures was employed to diminish common variance bias (Podsakoff et al., 2003). Furthermore, we tested our model with bootstrapping which provides a more rigorous and powerful method to verifying mediation than the Sobel test which is most often than not low in power (Zhao et al., 2010). We found that authentic leadership is related to psychological well-being before introducing climate as a mediator. This finding is in line with the relationship that was found in the Nelson et al. (submitted) study. We also found that work climate mediates the relationship between authentic leadership and psychological well-being at work of nurses. This mediational relationship is further supported by the lack of any influence of authentic leadership on psychological well-being at work of nurses independent of its effect on work climate. These findings provide empirical support for integrating authentic leadership in management practices in the health domain to improve work climate, and consequently, improve the psychological well-being at work of nurses.

Even though results were consistent with theoretical assumptions, the fact that a complementary mediation, i.e. a positive product of abc was found (Zhao et al., 2010), suggests that an additional mediator in the direct path might have been omitted (Zhao et al., 2010). Investigation of other mediators would complement our findings. For example, psychological capital (confidence, optimism, hope, and resilience), trust, work engagement or job satisfaction may impact the mediational relationship in the mediation model. Additional rational for including these mediators will be given in the limitation and research agenda section.

Lastly, our findings are similar to the ones found in Tafvelin, Armelius, and Westerberg (2011)'s study, in the sense that climate acted as a mediator of the relationship between leadership and well-being. Tafvelin et al. (2011) found in a one-year time lagged study that innovative climate mediates the relationship between transformational leadership and affective well-being. Even though leadership, climate and well-being measures did not measure the same constructs as the one under review, interestingly, the results offered quite

similar patterns of correlations and path magnitudes. Our findings further stress the need to continue our quest to better understand the constructs and underlying mechanisms involved with leadership consequences. Hence, we would recommend including climate as a mediating variable when studying leadership consequences, more specifically when well-being related outcomes are the focus. Furthermore, we would also recommend inclusion of climate dimensions in leadership studies to better assess how climate acts as a mediator in the relationships under review. Leadership seems far more complex than being explained by a simple direct path.

Limitations

Notwithstanding the contributions of this study, there are limitations to consider. The main limitation relates to the use of questionnaires based on self-reported data and generalizability of our findings because of the profession-centric sample. We applied some of the recommended procedural techniques to limit common method biases (Podsakoff et al., 2003), thus alleviating susceptibility in our data. We informed respondents of the anonymous nature of their responses and that they could retract from the study at any time. We also added a temporal component with the use of authentic leadership and work climate measures at time 1, and a psychological well-being at work measure at time 2. Clear instructions were supplied for each section and the response scales were not always the same. Future research may consider capturing authentic leadership, work climate or psychological well-being by other means than self-report questionnaires. Research design can combine qualitative (structured or semi-structured interviews) and quantitative (questionnaires) data measurement to yield predictor and criterion variables from different sources (Avolio, Yammarino, & Bass, 1991).

A second limitation concerns the response rate obtained through the internet survey, thus possibility affecting generalizability of our findings. We applied some of the recommended procedures to maximize the response rate. We thoroughly pretested the survey and technology involved, invited respondents to report problems, provided indication of survey progress, used an incentive and sent a reminder (Hoonakker & Carayon, 2009). Response rates via Web surveys seem to vary greatly (Shih & Fan, 2008). Shih and Fan (2008)

meta-analysis results reveal a mean response rate of 34%, standard deviation of 22% and minimum and maximum values of 7% and 88% respectively. Furthermore, response rates seem to be lower in large sample study sizes (Shih & Fan, 2008).

A third limitation relates to the follower-centred perspective adopted to access the variables under study. Future studies should integrate supervisor perspective in order to gain a more complete picture (Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008). A variety of multi-level work on authentic leadership (dyadic, group/team, and/or organization) may allow researchers to move beyond the primarily individual-level view, thereby broadening understanding of effects on nurses' well-being. An increased knowledge of how authentic leadership operates at each of these levels will further facilitate design of practical interventions.

Finally, a fourth limitation pertains to the study design. Although a time-lagged design was employed, the findings do not support causality. Future research could use a cross-lagged approach to examine the predominant cause-effect direction (Anderson & Kida, 1982). It is important to note that only experimental designs permit to draw causal conclusions; unfortunately, not a reality in organizational psychology. A longitudinal approach, with minimally three measures throughout a given time span (Pitariu & Ployhart, 2010; Ployhart & Vandenberg, 2010; Ployhart & Ward, 2011) would deepen the study of the existing relationship between authentic leadership, work climate and psychological well-being at work.

Implication for Research and Practice

Based on our findings, future research agenda should account for additional mediators since a complementary mediation was found in the direct path of our study. We suggest exploration of the following mediators as a first step, since they have been found to either mediate variables in our model or seen as interesting contributors to explore in the mediational chain. First, a follower psychological capital was found to mediate the relationship between authentic leadership and positive work climate (Caza et al., 2010). Trust in leadership mediated the relationship between authentic leadership and psychological capital (Clapp-Smith et al., 2009). Predictability of the leader, a facet of trust, mediated the relationship between authentic leadership and followers' attitudes at work as well as perceived team

effectiveness (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012). Work engagement was positively associated with authentic leadership (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010) and mediated the relationship between authentic leadership and job satisfaction, a related construct of psychological well-being (Giallonardo et al., 2010). Job satisfaction could also be considered as a mediator, since it mediated the relationship between climate and psychological well-being (Carr et al., 2003). All of these suggestions could be tested through path analysis; fit indexes would supply additional information on tested models and sequencing of variables. On a practical front, organizations have many options at their disposal to identify or develop authentic leadership in nurses. Since the challenges (nurse shortage, high stress profession, etc.) of the nursing profession will not disappear (Boudrias, Morin, & Brodeur, 2012), new ways of thinking and innovative strategies ought to be tried and implemented. With scarce resources available to health organizations, low cost solutions should also be proposed, including peer-coaching such as peer-coaching. Incentives could focus on identifying authentic leadership talent, developing authentic leadership skills or improving climate.

With regard to identifying authentic leadership talent, organizations could adapt or implement recruiting processes designed to assess personal characteristics associated with authentic leaders. Research has shown that leaders' awareness of their positive resources or psychological capital (confidence, optimism, hope, and resilience) are more likely to express or learn authentic leadership (Avolio, Griffith, Wernsing, & Walumbwa, 2010).

As for development of authentic leadership skills, health organizations may consider offering mentoring, coaching or peer-coaching programs to leaders in position of authority. Formal mentoring has been found to improve a mentor's leadership skills and well-being, to both mentor and mentee (Chun, Sosik, & Yun, 2012). Coaching programs destined to improve authentic leadership characteristics, such as greater self-awareness, increased ability to tune in to others and ameliorate the coachee's sensitivity at reading their environment have been positively linked to well-being (Baron, 2012). Furthermore, an authentic leadership coaching approach explained by Lee and Robert (2010) could be a starting point for this endeavour. Finally, peer-coaching, a distinct form of coaching, could develop authentic leadership in

managers, in the sense that managers (in dyads) could help each other further develop their authentic leadership skills.

With respect to improving climate, higher management could coordinate the review of policies and procedures, and job design (Clegg, 2001) based on best practices to reflect and encourage the development of a positive work climate - i.e. giving social support and feedback, opportunities for development, shared rewards (Clegg, 2001), autonomy/control, latitude in regard to decisions (Gershon et al., 2007), etc., as well as aligning them with positive leadership and management practices. Furthermore, periodical monitoring of climate and employee well-being through surveys or interviews could be performed. This strategy would help assess, in a timely fashion, less than optimal climate and well-being of employees, and corrective measures could be implemented rapidly.

Lastly, all the aforementioned strategies are applicable in the nursing domain. One of the strategies that could be expanded is the peer-coaching strategy. It could be implemented at the dyadic or the group/unit level. At the group/unit level nurses could help each other further their development of authentic leadership skills, but also help each other improve group/unit level climate.

Conclusion

Organizations need to rethink how they conceive productivity and financial performance. The model consisting of productivity and financial performance at all cost cannot hold anymore, even more so when the current healthcare system is under persistent and significant strain. Qualified personnel are a rare resource and will become even rarer in the upcoming years. Since current managerial strategies do not seem to deliver expected results, authentic leadership shows promising avenues to improve work climate and consequently improve psychological well-being of personnel.

References

- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. In R. Foucher, A. Savoie & L. Brunet (Eds.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action* (pp. 65-90). Montréal, QC: Éditions Nouvelles.
- American Association of Critical-Care Nurses (AACN). (2005). *AACN standards for establishing and sustaining healthy work environments: A journey to excellence*. Aliso Viejo, CA: American Association of Critical-Care Nurses Retrieved from <http://www.aacn.org/wd/hwe/docs/hwestandards.pdf>.
- Anderson, T. N., Jr., & Kida, T. E. (1982). The cross-lagged research approach: Description and illustration. *Journal of Accounting Research*, 20(2), 403-414. doi: 10.2307/2490748
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development. In A. P. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 39-49). New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Mhatre, K. H., Norman, S. M., & Lester, P. (2009). The moderating effect of gender on leadership intervention impact: An exploratory review. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 325-341. doi: 10.1177/1548051809333194
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17(3), 571-587. doi: 10.1177/014920639101700303
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2012). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 1-12. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, L. (2012). Developing authentic leadership through experiential training: An empirical study. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 1-1. doi: 10.5465/ambpp.2012.2
- Beaulieu, M. (1999). La vieillesse: un élément clé de la réforme des services de santé et des services sociaux [The old age: A key element in the Health Care and Social Services System] La réforme de la santé au Québec questions éthiques (pp. 225-243). Montréal, QC: Fides.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. doi: 10.1177/1094428105278021
- Blake, N., Blayney, F., Loera, T., Rowlett, C., & Schmidt, D. (2012). A model of authentic leadership to support a healthy work environment. *AACN Advanced Critical Care*, 23(4), 358-361. doi: 10.1097/NCI.0b013e31826b4d1b
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S., & Brodeur, M. M. (2012). The role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian health-care workers. *Nursing & Health Sciences*, 41(1), 8-17. doi: 10.1111/j.1442-2018.2011.00650.x
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*. Paris, France: Dunod.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Québec, QC: IRSST, Rapport de recherche R-342.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail, un levier de changement*. Outremont, QC: Les éditions Logiques.

- Canadian Nursing Advisory Committee [CNAC]. (2002). *Our health, our future, creating quality workplaces for Canadian nurses*. Ontario, Canada: Canadian Nursing Advisory Committee Retrieved from http://www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/alt_formats/hpb-dgps/pdf/pubs/2002-cnac-cccsi-final/2002-cnac-cccsi-final-eng.pdf.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.605
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asian-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. doi: 10.118/17574321011028972
- Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y. (2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094. doi: 10.1002/job.1781
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi: 10.1177/1548051808326596
- Clegg, A. (2001). Occupational stress in nursing: A review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 9(2), 101-106. doi: 10.1046/j.1365-2834.2001.00216.x
- Colin, C. (2004). La santé publique au Québec à l'aube du XXI^e siècle [Quebec Public Health in the early 21st Century]. *Santé publique*, 42(2), 185-195.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 47(4), 455-471. doi: 10.1177/001872679404700405
- Courcy, F., & Savoie, A. (2004). Le rôle du climat de travail dans la prédiction différenciée des agressions en milieu de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), 45-60. doi: 10.1016/j.pto.2003.12.007
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. doi: 10.1177/014920639902500305

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. doi: 10.1037/0021-9010.74.4.580
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L., & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1). doi: 10.1348/096317908X398773
- Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organization development journal*, 29(2), 69-83.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Direction affaires externes. (2011). *Portrait sommaire de l'effectif infirmier du Québec 2010-2011*. Montreal, QC: Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gavin, J. H., Quick, J. C., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165-179. doi: 10.1016/s0090-2616(03)00016-0
- Gershon, R. R. M., Stone, P., Zeltser, M., Faucett, J., MacDavitt, K., & Chou, S.-S. (2007). Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: A systematic review. *Industrial Health*, 45(5), 622-636. doi: 10.2486/indhealth.45.622
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. doi: 10.1016/j.erap.2011.09.001

- Gilbert, M.-H., Lebrock, P., & Savoie, A. (2006). *Validation initiale d'un modèle prévisionnel de la santé psychologique au travail*. Paper presented at the 14e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française (AIPTLF), Hammamet, Tunisie.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, B. D. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241. doi: 10.1007/s10551-004-1275-5
- Hamelin Brabant, L., Lavoie-Tremblay, M., Viens, C., & Lefrançois, L. (2007). Engaging health care workers in improving their work environment. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 313-320. doi: 10.1111/j.1365-2834.2007.00678.x
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis - A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hofmann, D. A., & Mark, B. (2006). An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, 59, 847-869. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00056.x
- Hoonakker, P., & Carayon, P. (2009). Questionnaire survey nonresponse: A comparison of postal mail and internet surveys. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 25(5), 348-373. doi: 10.1080/10447310902864951
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Jackson-Malik, P. (2005). *Organizational climate and hospital nurses' job satisfaction, burnout, and intent to leave*. (Doctoral Dissertation), University of Pennsylvania, Philadelphia.

- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications form cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-813. doi: 10.1111/j.1744-6570.1978.tb02124.x
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 18(2), 254-273. doi: jstor.org/stable/40604537
- Joseph, J., & Deshpande, S. P. (1997). The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review*, 22(1), 76-81.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi: 10.1037//0033-2909.127.3.376
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357. doi: 10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548. doi: 10.137/0022-006X.73.3.539
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. doi: 10.1177/0149206308330559
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medecine*, 50(8), 904-915. doi: 10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Lagan, T. (2007). *Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network*. (Doctoral Dissertation), State University of New York at Albany, New York, NY.
- Langlois, C. (1999). *Le virage ambulatoire [The shift to ambulatory care]*. Québec, QC: Éditions Deslandes.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012a). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 541-552. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x

- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012b). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012
- Lee, C., & Robert, L. (2010). Coaching for authentic Leadership. In J. Passmore (Ed.), *Leadership coaching: Working with leaders to develop elite performance* (pp. 17-34): Kogan Page.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.111
- Macik-Frey, M., Campbell Quick, J., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453-458. doi: 10.1002/job.561
- Mark, B. A., Hughes, L. C., Belyea, M., Chang, Y., Hofmann, D., Jones, C. B., & Bacon, C. T. (2007). Does safety climate moderate the influence of staffing adequacy and work conditions on nurse injuries? *Journal of Safety Research*, 38(4), 431-446. doi: 10.1016/j.jsr.2007.04.004
- Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Occupational stress, job characteristics, coping, and the mental health of nurses. *British Journal of Health Psychology*, 17(3), 505-521. doi: 10.1111/j.2044-8287.2011.02051.x
- Massé, R., Poulin, C., Lambert, J., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique au Québec. *Revue canadienne de santé publique*, 89(5), 352-357.
- Mazzucchelli, T. G., Kane, R. T., & Rees, C. S. (2010). Behavioral activation interventions for well-being: A meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 5(2), 105-121. doi: 10.1080/17439760903569154
- McGrath, A., Reid, N., & Boore, J. (2003). Occupational stress in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 40(5), 555-565. doi: 10.1016/S0020-7489(03)00058-0
- Mrayyan, M. T. (2008). Hospital organizational climates and nurses' intent to stay: Differences between units and wards. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 27(2), 223-236. doi: 10.5172/conu.2008.27.2.223

- Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats [Validation of an authentic leadership measure in French: Factorial structure and correlates]. *Psychologie française*.
- Nelson, K., & Brunet, L. (2011). *Besoins fondamentaux : médiateurs de la relation entre le climat et la santé psychologique — étude chez des enseignants québécois*. Paper presented at the XVIe congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française (AIPTLF), Lille, France.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32. doi: 10.1080/02678370801979430
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63(5), 465-475. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x
- Ohler, M. C., Kerr, M. S., & Forbes, D. A. (2010). Depression in Nurses. *Canadian Journal of Nursing Research*, 42(3), 66-82.
- OMS. (1946). *Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé*. New York, NY: Organisation Mondiale de la Santé Retrieved from http://apps.who.int/gb/bd/F/F_index.html.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. doi: 10.1002/job.198
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348. doi: 10.1007/s10551-011-1042-3
- Pitariu, A. H., & Ployhart, R. E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36(2), 405-429. doi: 10.1177/0149206308331096

- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. doi: 10.1177/0149206309352110
- Ployhart, R. E., & Ward, A.-K. (2011). The “quick start guide” for conducting and publishing longitudinal research. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 413-422. doi: 10.1007/s10869-011-9209-6
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Poghosyan, L., Nannini, A., & Clarke, S. (2013). Organizational climate in primary care settings: Implications for nurse practitioner practice. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 25(3), 134-140. doi: 10.1111/j.1745-7599.2012.00765.x
- Roy, F. (1989). *Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail*. (Masters), Université de Montréal, Montréal.
- Santé Canada. (2007). *Conditions de travail des infirmières et infirmiers : comment relever le défi?* Gatineau, QC: Ministère de la Santé Retrieved from <http://www.hc-sc.gc.ca/sr-sr/pubs/hpr-rpms/bull/2007-nurses-infirmieres/index-fra.php>.
- Schluter, J., Winch, S., Holzhauser, K., & Henderson, A. (2008). Nurses’ moral sensitivity and hospital ethical climate. *Nursing Ethics*, 15(3), 304-321. doi: 10.1177/0969733007088357
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587. doi: 10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x
- Sexton, J. B., Thomas, E. J., & Helmreich, R. L. (2000). Error, stress, and teamwork in medicine and aviation: Cross sectional surveys. *British Medical Journal*, 320(7237), 745. doi: 10.1136/bmj.320.7237.745

- Shields, M., & Wilkins, K. (2006). *Findings from the 2005 national survey of the work and health of nurses*. Ottawa, ON: Minister of Industry Retrieved from https://secure.cihi.ca/free_products/NHSRep06_ENG.pdf.
- Shih, T.-H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field Methods*, 20(3), 249-271. doi: 10.1177/1525822x08317085
- Shirey, M. R. (2005). Ethical climate in nursing practice: The leader's role. *JONA's Healthcare Law, Ethics and Regulation*, 7(2), 59-67. doi: 10.1097/00128488-200504000-00006
- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467-487. doi: 10.1002/jclp.20593
- Singer, S. J., Gaba, D. M., Falwell, A., Lin, S., Hayes, J., & Baker, L. (2009). Patient safety climate in 92 US hospitals: Differences by work area and discipline. *Medical Care*, 47(1), 23-31. doi: 10.1097/MLR.0b013e31817e189d
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. doi: 10.1080/02678373.2010.495262
- Stone, P. W., Du, Y., & Gershon, R. R. M. (2007). Organizational climate and occupational health outcomes in hospital nurses. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(1), 50-58. doi: 10.1097/01.jom.0000251622.05429.0c
- Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542. doi: 10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480-492. doi: 10.1177/1548051811418342
- Toor, S.-U.-R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management & Economics*, 27(3), 299-313. doi: 10.1080/01446190902729721

- United Nations. (2012). *Population ageing and development 2012*. New York, NY: United Nations
Retrieved from
http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/2012PopAgeingandDev_WallChart.pdf.
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., & Mondelaers, M. (2013). Nurse practice environment, workload, burnout, job outcomes, and quality of care in psychiatric hospitals: A structural equation model approach. *Journal of Advanced Nursing*, 69(7), 1515-1524. doi: 10.1111/jan.12010
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. doi: 10.1037/1076-8998.9.2.165
- Voltmer, E., Wingenfeld, K., Spahn, C., Driessen, M., & Schulz, M. (2013). Work-related behaviour and experience patterns of nurses in different professional stages and settings compared to physicians in Germany. *International Journal of Mental Health Nursing*, 22(2), 180-189. doi: 10.1111/j.1447-0349.2012.00855.x
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Weng, R.-H., Huang, C.-Y., Huang, J.-A., & Wang, M.-H. (2012). The cross-level impact of patient safety climate on nursing innovation: A cross-sectional questionnaire survey. *Journal of Clinical Nursing*, 21(15-16), 2262-2274. doi: 10.1111/j.1365-2702.2012.04170.x
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). Authentic leadership: A new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538. doi: 10.1108/14777260910984014
- Wong, C. A., & Giallonardo, L. M. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740-752. doi: 10.1111/jonm.12075

- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 889-900. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development. *Journal Of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 438-448. doi: 10.1177/1548051810382013
- World Economic Forum. (2013). Sustainable health systems: Visions, strategies, critical uncertainties and scenarios. Retrieved January, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_SustainableHealthSystems_Report_2013.pdf
- Wu, H., Chi, T.-S., Chen, L., Wang, L., & Jin, Y.-P. (2010). Occupational stress among hospital nurses: Cross-sectional survey. *Journal of Advanced Nursing, 66*(3), 627-634. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05203.x
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 693-707. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.09.004
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206. doi: 10.1086/651257

Table I

Demographics of the Sample Compared to the Quebec Nursing Population

Description	T1 Sample (N = 406) %	Nursing Workforce 2010- 2011 (N = 67 050) %
Gender		
Female	90.6	90.3
Male	9.4	9.7
Age		
Less than 24	5.2	4.3
25 to 34	28.5	23.1
35 to 44	25.9	23.0
45 to 54	30.5	28.0
55 and over	9.9	21.7
Education		
CEGEP (including hospital diploma)	24.1	55.7
University - Certificate	.4	10.0
University – Bachelor Degree	46.3	31.2
University – Graduate Degree	20.2	3.1
Employment status		
Full time	69.2	57.5
Part time	29.1	32.3
Occasional	1.7	10.2
Hours worked per week		n.a.
Less than 20	5.2	
20 to 29	13.5	
30 to 39	52.0	
40 to 49	22.2	
50 and more	7.1	
Seniority within the organization		n.a.
Less than 6 months	2.7	
Between 6 and 11 months	5.9	
Between 1 and 2 years	11.8	
Between 3 and 5 years	21.7	
Between 6 and 10 years	21.4	
Between 11 and 15 years	9.6	
More than 15 years	26.8	
Time in your current position		n.a.
Less than 6 months	9.9	
Between 6 and 11 months	9.6	
Between 1 and 2 years	23.9	
Between 3 and 5 years	26.6	
Between 6 and 10 years	18.2	
Between 11 and 15 years	7.1	
More than 15 years	4.7	

(Table I continues)

(Table 4 continued)

Time with your supervisor		n.a.
Less than 6 months	13.8	
Between 6 and 11 months	14.8	
Between 1 and 2 years	25.6	
Between 3 and 5 years	28.8	
Between 6 and 10 years	11.6	
Between 11 and 15 years	3.9	
More than 15 years	1.5	
Frequency of contacts with supervisor		n.a
Never to once on occasion	13.8	
Sometimes	21.9	
Quite often	44.8	
Frequently, if not always	19.5	
Shift usually assigned		n.a.
Day	78.6	
Evening	15.0	
Night	6.4	
Work sector		
Public	84.8	84.1
Private	9.5	11.8
Education	5.7	4.1

Note. n.a. = not available.

Table II

Descriptive Statistics, Normality Assessment, Correlations and Alpha Coefficient Among Variables

		<i>Scale</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Skewness	Kurtosis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Authentic leadership	1-5	3.49	.90	-.59	-.17	.95										
2	Work climate	1-6	4.54	.97	-1.01	1.12	.54**	.97									
3	Psychological well-being at work	1-5	4.00	.56	-.39	.20	.26**	.41**	.95								
4	Age	1-5	3.11	1.09	-	-	.04	.03	.01	-							
5	Education	1-4	2.63	1.06	-	-	.10*	.12*	-.06	.15**	-						
6	Hours worked per week	1-6	3.15	.98	-	-	.03	.07	-.18**	.00	.25**	-					
7	Organizational tenure	1-7	4.89	1.68	-	-	-.04	-.05	-.03	.47**	-.04	-.04	-				
8	Time in their position	1-7	3.74	1.53	-	-	-.10	-.06	.06	.35**	-.06	-.00	.62**	-			
9	Time with supervisor	1-7	3.27	1.40	-	-	.04	.01	.02	.18**	-.04	-.01	.39**	.46**	-		
10	Frequency of contact with supervisor	1-5	3.68	.98	-	-	.24**	.10*	-.02	.11*	.04	.16**	.09	.06	.18**	-	
11	Number of employees in the work unit	1-6	3.87	1.99	-	-	.00	-.02	-.02	-.18**	.05	.17**	-.03	-.01	-.02	-.02	-

Note. * $p < .05$ (two-tailed), ** $p < .01$ (two-tailed). Internal consistency reliabilities (Cronbach alphas) appear in parentheses along the diagonal.

Table III

Model Coefficients

		Outcome variables						
		M (Work climate)			Y (Psychological well-being at work)			
Antecedents		Coeff.	SE	p		Coeff.	SE	p
X (Authentic leadership)	a	.58	.05	< .001	c'	.03	.03	.30
M (Work climate)		---	---	---	b	.23	.03	< .001
Covariate (Hours worked per week)		.05	.04	.19		-.12	.02	< .001
constant	i ₁	2.33	.20	< .001	i ₂	3.21	.14	< .001
		$R^2 = .30$				$R^2 = .22$		
		$F(2, 403) = 85.13, p < .001$				$F(3, 402) = 37.07, p < .001$		

Conclusion

La recherche doctorale a porté sur les questions de recherche suivantes : Est-ce que le leadership authentique contribue au climat de travail ainsi qu'au bien-être des personnes? Si oui, comment? Pour y répondre, les principes de la psychologie positive voulant qu'un individu table sur les forces qu'il possède ont guidé la réflexion et le choix des outils utilisés pour la mener.

La conclusion présente un sommaire des résultats obtenus dans les deux articles constitutifs de la thèse, expose les principaux apports, énonce des retombées pratiques, discute des limites et propose des pistes d'exploration futures.

Condensé intégratif des résultats

La première étape de cette recherche doctorale a été de traduire et valider rigoureusement un instrument de leadership authentique, le *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling, & Peterson, 2008). Les résultats des analyses factorielles confirmatoires ont montré que c'est une structure d'ordre supérieur à 12-items et non à 16-items, qui offre le meilleur ajustement aux données pour la version française de l'instrument. Quant à la fidélité de l'outil, les indices de cohérence interne sont satisfaisants et à l'intérieur des paramètres suggérés (Nunnally & Bernstein, 1994). Le leadership authentique a ensuite été mis en lien avec des variables critères provenant de deux sources d'information : du leader et des subordonnés. Les résultats ont confirmé toutes les hypothèses formulées à l'exception d'une.

Au regard des résultats affiliés au leader, deux des trois hypothèses ont été soutenues. D'abord, on a noté une corrélation positive modérée entre l'authenticité du leader et le leadership authentique qu'il exerce, donnant ainsi un premier appui empirique à la préséance de l'authenticité individuelle dans l'expression d'un leadership authentique. Ensuite, comme anticipé, une relation positive forte a été trouvée entre l'authenticité du leader et son bien-être psychologique au travail. Qu'un leader tende à s'actualiser, à vivre en congruence avec lui-même au travail contribuerait à son bien-être psychologique au travail, comme dans la vie en

général (Kernis & Goldman, 2006; Toor & Ofori, 2009). Finalement, contrairement à l'hypothèse avancée, la relation entre le leadership authentique du leader et son bien-être psychologique au travail ne s'est pas révélée significative.

En ce qui a trait à la perspective des subordonnés, toutes les hypothèses ont été soutenues. Des relations positives et significatives ont été constatées entre le leadership authentique perçu par les subordonnés et leur bien-être psychologique, la confiance qu'ils témoignent envers leur leader et le sentiment de justice interpersonnelle qu'ils éprouvent. Ces résultats sont conséquents avec les prédicats du leadership authentique associés à ces variables.

Une fois le *Questionnaire de leadership authentique (QLA)* (Nelson, Boudrias, Brunet, & Savoie, soumis) validé, la deuxième étape de la recherche visait à investiguer les liens unissant le leadership authentique, le climat de travail et le bien-être psychologique au travail. Après avoir effectué une recherche approfondie des construits et des associations théoriques et empiriques existant dans la documentation, on a postulé que le climat de travail agirait comme médiateur de la relation entre le leadership authentique et le bien-être psychologique au travail. Pour tester ce modèle, un devis de recherche à deux temps de mesure a été utilisé pour diminuer le biais de variance commune lié à la méthode (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Comme présumé, le climat de travail a bel et bien médié la relation entre le leadership authentique et le bien-être psychologique au travail, sans lien significatif direct entre le leadership authentique et le bien-être psychologique au travail. Cependant, les résultats suggéreraient l'existence d'une relation de médiation complémentaire, signifiant qu'un ou des médiateurs manqueraient dans le modèle (Zhao, Lynch Jr, & Chen, 2010). Par exemple, il serait possible, entre autres choses, que les ressources psychologiques (optimisme, résilience, espoir et sentiment d'efficacité personnelle), la confiance, l'engagement au travail ou la satisfaction au travail puissent agir comme autres médiateurs dans la relation.

Principaux apports de la thèse

Cette recherche doctorale contribue singulièrement et significativement à l'avancement des connaissances en matière de leadership authentique. Elle a répondu à l'appel d'auteurs (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011) invitant la

communauté scientifique à poursuivre les recherches empiriques du leadership authentique pour parfaire la compréhension du construit de même qu'en apprécier la portée.

Le premier article fournit deux avancées marquantes. Premièrement, les chercheurs et praticiens ont maintenant à leur disposition un outil de mesure du leadership authentique en français, fidèle et valide, pour poursuivre l'investigation du leadership authentique. De surcroît, la validation a été faite à l'aide de deux échantillons distincts, l'un provenant d'un échantillon de convenance hétérogène et l'autre issu de la population des infirmières et infirmiers du Québec, donnant à cette étude de validation un poids accru en ce qui a trait aux résultats obtenus. De même, elle ouvre le chemin à la généralisation des résultats. Deuxièmement, les résultats bonifient le réseau nomologique du construit en exposant des liens probants et significatifs non établis à ce jour. L'article présente un premier appui empirique de l'existence de liens unissant l'authenticité du gestionnaire et le leadership authentique qu'il exerce. L'article offre aussi de premiers appuis empiriques où le leadership authentique tel que perçu par les subordonnés est positivement lié au sentiment de justice interpersonnelle éprouvé de même qu'au bien-être psychologique au travail. Finalement, l'article donne un appui additionnel à l'existence de liens entre le leadership authentique et la confiance que les subordonnés ont envers leur leader (p. ex. Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011).

Le deuxième article offre originalité et résultats notables. L'originalité de l'article réside dans le choix du devis de recherche et de l'instrument de mesure de bien-être psychologique utilisé. Selon les vérifications effectuées, aucune étude portant sur le leadership authentique en contexte infirmier n'a utilisé de devis à deux temps de mesure avec six mois d'écart entre les passations. Ce délai permet d'accroître la certitude que les relations découvertes sont robustes et ne sont pas uniquement dû à des facteurs transitoires. De plus, l'outil de bien-être psychologique a mesuré des indicateurs positifs de la santé contrairement à des indicateurs négatifs. L'avancée notable porte sur la compréhension accrue des liens entre le leadership authentique, le climat de travail et le bien-être des subordonnés. Au final, les résultats révèlent que le leadership authentique agit sur le bien-être des subordonnés par l'influence qu'il exerce sur le climat de travail.

Retombées pratiques

En plus de ses contributions pour la recherche, plusieurs retombées pratiques découlent de la thèse. Les résultats mettent en exergue l'importance de s'attarder au leadership authentique en organisation pour en retirer les bienfaits stipulés - bien-être accru chez les leaders, regain de confiance des subordonnés envers leur leader, climat de travail amélioré, perception positive de justice interpersonnelle et plus grand sentiment de bien-être chez les subordonnés – et, ultimement, renforcer la performance organisationnelle (p. ex. Hmieleski, Cole, & Baron, 2012; Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012; Wong & Laschinger, 2013).

Les organisations auraient tout avantage à s'attarder à l'identification et au développement du leadership authentique en intégrant l'authenticité au premier plan des valeurs organisationnelles. Les stratégies visant à promouvoir, identifier ou développer le leadership authentique devraient être développées de manière concertée avec tous les acteurs clés de l'organisation.

Communications. On suggère aux personnes chargées des communications d'élaborer un plan de communication visant à promouvoir les valeurs d'entreprise dont l'authenticité ferait partie. Des rencontres d'information et des activités sociales pourraient être organisées pour en faire la promotion.

Recrutement et dotation. On propose aux organisations d'intégrer dans leurs stratégies de recrutement ou de promotion à l'interne des tests mesurant l'authenticité individuelle ou le leadership authentique. Le *QLA* pourrait renseigner sur l'autoperception d'un candidat par rapport au leadership authentique qu'il exerce. Cependant, il est important de noter que le *QLA* autorapporté peut être sujet à la désirabilité sociale.

Développement des talents. On conseille de mettre en place des programmes de développement des compétences en leadership authentique, tels des programmes de mentorat ou de coaching par des gestionnaires-modèles. Le mentorat et le coaching s'avéreraient intéressants, car ils incluent une composante expérientielle, axée sur les échanges, qui font en sorte que les participants transposent des savoirs en savoir-être et savoir-faire. Le *QLA* pourrait être utilisé pour évaluer le changement dans l'autoperception du leadership

authentique d'un participant à travers le temps. Par exemple, l'évaluation de la perception pourrait être faite au début du programme de mentorat/coaching, pendant et à la fin. Toujours dans une perspective développementale, le *QLA* pourrait aussi servir comme outil d'évaluation 360°. L'organisation recueillerait les perceptions de différents collaborateurs du participant (collègues, patron, clients, etc.) tant pour mesurer l'évolution d'un participant dans un programme de coaching ou de mentorat, mais aussi aux fins d'évaluations périodique ou annuelle. Il apparaît intéressant de porter une attention au leadership authentique en organisation puisqu'il semble avoir des conséquences positives tant sur le bien-être que sur la performance des employés (p. ex. Hmieleski, et al., 2012; Leroy, et al., 2012; Peterson, et al., 2012; Wong & Laschinger, 2013).

MindGarden (Mind Garden Inc.) offre le *QLA* aux organisations moyennant certains frais¹. Le fait d'avoir à déboursier pour se le procurer pourrait freiner des organisations à moyens limités. Or, il existe un autre instrument de mesure permettant d'évaluer le leadership authentique, le *Authentic Leadership Inventory* (Neider & Schriesheim, 2011). Cet outil a pour avantage d'être gratuit, mais n'est disponible qu'en anglais. Il a été publié en ligne en Octobre 2011, soit plusieurs mois après avoir mené la présente étude.

Développement organisationnel. Finalement, on recommande aux organisations de miser sur le leadership authentique lors d'interventions destinées à améliorer le climat de travail. Il a été montré dans la présente étude doctorale que le leadership authentique favorise un climat de confiance par l'entremise de la transparence relationnelle dont un leader fait foi, mais aussi par la congruence et la répétition de comportements sains.

Limites de la recherche doctorale

Comme dans toute recherche, des limites existent et il importe de les souligner. Les limites conjointes aux deux articles sont présentées dans un premier temps, celles uniques au premier article dans un second temps, et finalement les limites associées au deuxième article terminent cette section.

¹ La communauté scientifique peut avoir accès au *QLA* sans frais; certaines conditions s'appliquent.

Pour les deux articles constitutifs de la thèse, les données ont été récoltées par sondage Web et correspondent à des données autorapportées par les participants. Ce type de données peut être sujet à la désirabilité sociale. De varier les devis de recherche ou la méthode de cueillette des informations (relevé d'histoire personnelle, entrevue, groupe de discussion, observation directe ou différée) aiderait à contrevenir aux limites énoncées et à enrichir la compréhension des construits à l'étude.

En ce qui a trait aux limites spécifiques du premier article intitulé *Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats*, trois éléments particuliers sont à noter. Premièrement, le devis de recherche transversale ne permet pas de conclure à des relations de cause à effet entre les variables. Il serait judicieux d'utiliser un devis de recherche avec plus d'un temps de mesure pour approfondir les liens les unissant. Également, la méthode non probabiliste d'échantillonnage utilisée pour constituer l'échantillon 1 (échantillon de convenance) et le taux de réponse de l'échantillon 2 limitent la généralisation des résultats. Finalement, la petite taille de l'échantillon – échantillon 3 - utilisé pour vérifier les corrélats a peut-être influencé la magnitude et la signifiante des résultats au plan statistique. De reproduire cette étude avec un échantillon plus grand permettrait de comparer les résultats avec ceux obtenus.

Quant aux limites du deuxième article s'intitulant *Authentic Leadership and Psychological Well-being at Work in Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual level of Analysis*, quatre limites doivent être mentionnées. Premièrement, le taux de réponse au premier temps de mesure limite la généralisation des résultats. Deuxièmement, seule la perspective des subordonnés a été prise en compte dans l'évaluation du leadership authentique, du climat organisationnel et du bien-être des subordonnés. Il y aurait lieu d'intégrer des perspectives différentes, par exemple celles du leader ou d'observateurs externes, dans l'appréhension des variables à l'étude. Troisièmement, on rapporte une représentation individuelle des variables à l'étude. D'entreprendre des études intégrant l'aspect dyadique, groupal, organisationnel ou même multi-niveau ajouterait au bagage de connaissances. Finalement, d'utiliser un devis de recherche longitudinale à trois temps de mesure ou plus (Pitariu & Ployhart, 2010; Ployhart & Vandenberg, 2010), permettrait de mieux saisir l'évolution des influences du leadership authentique et du climat sur le bien-être

des subordonnés dans une perspective longitudinale. En procédant ainsi, on pourrait mieux départager le « vrai » changement de l'erreur de mesure et capter les modèles plus complexes de changement, c'est-à-dire non-linéaires (Ployhart & Ward, 2011). En plus des suggestions de recherches futures faites découlant des limites énoncées, des pistes de réflexion additionnelles font l'objet de la prochaine section.

Réflexion autour du leadership authentique

Avec en main une mesure de leadership authentique en français, l'horizon des possibilités s'ouvre aux chercheurs francophones. On présente ici des suggestions pour encourager la poursuite de la recherche.

Continuer le développement et l'étude de mesures de leadership authentique en français. La première piste de réflexion traite de l'instrumentation disponible pour mesurer le leadership authentique. À ce jour, la communauté scientifique n'a accès qu'à un questionnaire en français - le *QLA* - traduit et validé dans la thèse. Or, comme préalablement mentionné, un autre outil existe en anglais le *Authentic Leadership Inventory* (Neider & Schriesheim, 2011). On encourage les chercheurs à traduire et valider la nouvelle mesure et à la comparer avec le *QLA*. Ainsi, des constats pourront être dégagés en ce qui a trait aux propriétés métriques des instruments.

Ouvrir les horizons. La deuxième piste de réflexion présente un défi associé à la quantité d'information disponible aux chercheurs et auteurs en cette ère technologique. La réflexion cible plus spécifiquement notre capacité de circonscrire l'information pertinente pour l'intégrer dans les recherches. Malgré le fait que la théorie du leadership authentique s'est inspirée principalement des domaines de la philosophie, de la psychologie clinique, de la psychologie du travail et de la gestion, les recherches empiriques sont plutôt monodisciplinaires. Habituellement, les chercheurs d'un même domaine d'études se regroupent pour les mener.

Il serait intéressant que chercheurs et auteurs évoluant dans des domaines connexes joignent plus fréquemment leurs efforts. Dans l'étude du leadership authentique, les scientifiques auraient tout intérêt à s'adjoindre des collègues de domaines complémentaires

comme l'anthropologie, la sociologie, la philosophie, la psychologie clinique et les sciences de la gestion pour former des groupes pluridisciplinaires. On pourrait même voir plus large en s'adjoignant des chercheurs des domaines de la médecine, pour mettre en lien des variables autoperçues (p. ex. leadership authentique et bien-être), avec des mesures biométriques telles le pouls, la fréquence de la respiration, le volume de la respiration, l'activité physique (cadence et nombre de pas), etc.; de l'économie pour investiguer la possibilité d'adapter des modèles prévisionnels ou de la recherche opérationnelle pour faire de la modélisation multifactorielle avec des variables constitutives du réseau nomologique du leadership authentique. La mise en commun de référents différents permettrait l'émergence de nouveaux modèles ou théories intégratrices. Dans l'introduction de la thèse, un exemple d'intégration a été fourni mariant un modèle explicatif de l'authenticité (Barrett-Lennard, 1998) issu de la psychologie clinique et des postulats provenant de recherches en psychologie du travail.

Authenticité, bien « être » et bien « vivre »; une question d'adéquation. La troisième piste de réflexion découle des résultats de la thèse, plus précisément de ceux présentant un lien entre l'authenticité personnelle du leader et son bien-être et un lien entre le leadership authentique perçu et le bien-être des subordonnés. Peut-être y aurait-il lieu de tabler sur des interventions favorisant la conscience de soi, des autres et de l'environnement puisqu'elle semble améliorer le bien-être, par l'entremise d'une introspection et d'un vivre authentique? Cependant, certaines nuances s'imposent avant d'aller de l'avant avec la réflexion. Dans l'article 1, l'authenticité personnelle du leader et non l'autoperception de LA s'est révélée liée au bien-être du leader. Par ailleurs, le leadership authentique tel que perçu par les subordonnés s'est montré lié au bien-être des subordonnés. Dans l'article 2, un lien direct entre la perception de LA par les subordonnés et le bien-être de ceux-ci s'est avéré significatif avant l'introduction du climat comme médiateur dans la relation. Une fois le climat introduit, la relation s'est avérée non significative. Les résultats laissent présager que le bien-être des subordonnés s'explique par une réalité plus complexe qu'un lien direct avec le LA. Le bien-être des subordonnés semble passer par un climat de travail positif influencé par l'exercice d'un LA. Qui plus est, malgré les résultats obtenus dans cette recherche, les approches qui suivent conservent leur intérêt puisqu'elles souhaitent développer l'authenticité ou le LA qui par un chemin complexe influencerait le bien-être des personnes.

Une première approche qui pourrait être explorée serait l'exercice de la pleine conscience « Mindfulness » – par l'apprentissage d'exercices tels que : balayage attentif du corps, yoga axé sur la pleine conscience, méditation intégrant la respiration consciente, marche attentive, conscience attentive des pensées, sentiments et émotions (Leroy, Anseel, Dimitrova, & Sels, 2013) -, où leaders et subordonnés se s'adonneraient à son exercice. Tous travailleraient à maximiser l'être et le vivre authentiques au profit du bien-être de tous les acteurs. La pleine conscience peut se définir comme la pratique d'une attention volontaire à vivre pleinement les états, événements et expériences du moment présent (Brown & Ryan, 2003). L'approche de la pleine conscience semble prometteuse sur deux plans; sur les plans de l'authenticité et du bien-être. L'étude réalisée par Koole, Govorun, Cheng et Gallucci (2009) montre que la mise en pratique de la pleine conscience facilite la congruence entre des aspects implicites et explicites de l'estime de soi. Par conséquent, avec l'augmentation de l'estime de soi, l'individu se sentirait plus ouvert à se dévoiler et parler de qui il est (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Dans le même ordre d'idées, la méta-analyse faite par Irving, Dobkin et Park (2009) conclut aux effets positifs de la pleine conscience sur le bien-être des personnes. De surcroît, il existe un avantage non négligeable pour les organisations souhaitant tabler sur cette avenue. La mise en place de programmes axés sur la pleine conscience se fait à peu de frais (Zeller & Levin, 2013). Habituellement, cela implique une formation suivie de la pratique des techniques apprises.

Une deuxième approche qui pourrait être mise de l'avant pour favoriser une meilleure conscience de soi et l'exercice d'un leadership authentique serait de fournir une rétroaction développementale. Elle consiste à évaluer les caractéristiques/forces d'une personne et la rendre davantage consciente de celles-ci (Boudrias, Bernaud, & Plunier, sous presse).

Finalement, comme dernière approche, les chercheurs et les praticiens auraient intérêt à se pencher sur la notion d'adéquation interactionnelle, où on s'attarde à l'individu dans son environnement. Cette adéquation prend habituellement deux formes : l'adéquation d'un individu avec l'emploi qu'il occupe « person-job fit » ou l'adéquation d'un individu par rapport à l'organisation pour laquelle il travaille « person-organization fit ». La notion d'adéquation avec l'emploi occupé capte dans quelle mesure un emploi répond aux besoins d'un individu et lui permet de mettre à profit ses compétences (Saks & Ashforth, 2002). La

notion d'adéquation avec l'organisation réfère à la compatibilité de l'organisation par rapport aux valeurs, besoins et personnalité d'un individu (Kristof-Brown, 2007; Saks & Ashforth, 2002).

Les trois approches proposées sont en lien avec les composantes de l'authenticité présentées dans le modèle de l'authenticité basé sur les travaux de Barrett-Lennard (1998). La première approche touche la composante intrapersonnelle de l'authenticité, où l'on s'intéresse à la congruence entre des aspects implicites et explicites du soi. La deuxième approche table sur l'internalisation d'une rétroaction externe pour favoriser une meilleure acceptation de soi. On parle ici de l'acceptation des influences extérieures (rétroaction externe positive) qui influence les composantes intrapersonnelle et interpersonnelle de l'authenticité. Enfin, la dernière approche met l'accent sur la congruence de l'environnement (organisation et poste) par rapport à la composante intrapersonnelle de l'authenticité d'une personne.

Se préoccuper du contexte. La quatrième piste de réflexion vise l'intégration systématique du contexte – temporalité : à quel moment la recherche a été menée, culture : dans quelle culture la recherche a été conduite; lieu : dans quelle ville et pays la recherche a eu lieu – dans les études sur le leadership authentique pour faciliter la comparaison d'études dans le temps. Avec l'avènement des métaanalyses qui permettent justement de comparer des études, on remarque que le contexte est souvent élagué. Puisque dans les recherches sur le leadership authentique des questionnements subsistent quant à, par exemple, la généralisation du construit à travers les cultures (Endrissat, Müller, & Kaudela-Baum, 2007); d'ajouter ces éléments serait tout indiqué.

Vers une définition unifiée du construit de leadership authentique. La dernière piste de réflexion aborde la nécessité de continuer les recherches théoriques pour arriver à une définition unifiée du construit du leadership authentique, car il importe de s'appuyer sur une théorie forte, solide et commune pour étayer l'investigation. À ce jour, les auteurs ne s'entendent ni sur la définition de leadership ni sur celle de l'authenticité ou du leadership authentique.

En 2005, Cooper, Scandura et Schriesheim (2005) ont présenté des recommandations pour la poursuite des recherches sur le leadership authentique : 1) définir le construit,

2) développer un instrument pour le mesurer, 3) tester la validité discriminante du construit et 4) établir le réseau nomologique du construit. Depuis le dépôt de ces recommandations, plusieurs recherches ont été conduites. En ce qui a trait au développement d'un instrument pour mesurer le leadership authentique, deux mesures anglaises de leadership authentique ont été développées (Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa, et al., 2008) et une mesure française (Nelson, et al., soumis). Des études de validité discriminante ont été menées (p. ex. Walumbwa, et al., 2008). Finalement, plusieurs variables associées au leadership authentique ont été testées empiriquement, contribuant à développer le réseau nomologique du construit (p. ex. Chen, 2011; p. ex. Peterson, et al., 2012; Wong & Cummings, 2009). Cependant, le construit en lui-même, au niveau théorique, ne fait pas l'unanimité.

Une approche qui pourrait être salubre pour poursuivre l'exploration théorique du construit de leadership authentique serait d'utiliser l'approche de Palanski et Yammarino (2007) qui ont décortiqué le construit d'intégrité de manière originale. Ils sont partis de la prémisse que l'intégrité correspond à une des vertus humaines et l'ont contrastée aux autres vertus. L'authenticité fait partie de ces vertus, au même titre que l'intégrité. Ainsi, en ayant une cartographie claire de l'authenticité parmi les vertus humaines, il serait plus aisé de poursuivre l'investigation sur le plan théorique.

Le mot de la fin

Plusieurs leaders m'ont inspirée tout au long de mes quinze années passées sur le marché du travail comme gestionnaire. Un aspect commun les a caractérisés; ils ont tous exercé un leadership authentique au sens de la définition fournie dans cette thèse.

Le leadership authentique correspond à une théorie normative d'un leadership positif qui se situe en amont des autres théories de leadership positif. Par contre, une multitude de théories ou de styles de leadership positif existent. Il serait intéressant d'examiner le leadership selon une approche systémique car les leaders, avec leurs caractéristiques personnelles, exercent toujours leur leadership en fonction d'un contexte. Malheureusement, en raison des limites imposées par les outils disponibles, les recherches couvrent un nombre limité de variables et exposent des résultats circonscrits. Constat : on possède plusieurs pièces du casse-tête « leadership », mais on n'est pas encore en mesure d'en faire une étude

dynamique ou modélisée à grande échelle. On sait que le leadership constitue un incontournable, garant du succès des organisations et des sociétés. Depuis longtemps le leadership fascine; il a révélé certains secrets, mais son mystère n'a pas encore été élucidé.

Bibliographie

- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Barrett-Lennard, G. T. (1998). *Carl Rogers' helping system: Journey and substance*. London, UK: Sage.
- Boudrias, J.-S., Bernaud, J.-L., & Plunier, P. (sous presse). Candidates' integration of individual psychological assessment feedback. *Journal of Managerial Psychology*.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822
- Chen, C.-C. (2011). *The mediating effect of employees' experience of inclusion and the moderating effect of individual work values on the relationship of authentic leadership style and organizational commitment*. (Doctoral dissertation), Alliant International University, San Diego, San Diego, CA. Repéré à <http://search.proquest.com/docview/863203879?accountid=12543> ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database. (3451863)
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220. doi:10.1016/j.emj.2007.04.004
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499. doi:10.1177/0149206311415419

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Irving, J. A., Dobkin, P. L., & Park, J. (2009). Cultivating mindfulness in health care professionals: A review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 15(2), 61-66. doi:10.1016/j.ctcp.2009.01.002
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Koole, S. L., Govorun, O., Cheng, C. M., & Gallucci, M. (2009). Pulling yourself together: Meditation promotes congruence between implicit and explicit self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1220-1226. doi:10.1016/j.jesp.2009.05.018
- Kristof-Brown, A. (2007). Person–Organization Fit. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 621-622). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.012
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Mind Garden Inc. Repéré le 7 décembre 2013 à <http://www.mindgarden.com/>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
- Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., & Savoie, A. (soumis). Validation d'une mesure de leadership authentique en français : structure factorielle et vérification de corrélats [Validation of an authentic leadership measure in French: Factorial structure and correlates]. *Psychologie française*.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3^e éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184. doi:10.1016/j.emj.2007.04.006
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Pitariu, A. H., & Ployhart, R. E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36(2), 405-429. doi:10.1177/0149206308331096
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. doi:10.1177/0149206309352110
- Ployhart, R. E., & Ward, A.-K. (2011). The “quick start guide” for conducting and publishing longitudinal research. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 413-422. doi:10.1007/s10869-011-9209-6
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646-654. doi:10.1037/0021-9010.87.4.646
- Toor, S.-U.-R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management & Economics*, 27(3), 299-313. doi:10.1080/01446190902729721
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi:10.1002/job.653
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. doi:10.1002/jls.20104
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
- Zeller, J. M., & Levin, P. F. (2013). Mindfulness interventions to reduce stress among nursing personnel: an occupational health perspective. *Workplace health & safety*, 61(2), 85-89; quiz 90. doi:10.3928/21650799-20130116-67
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi:10.1086/651257

Annexe 1 - Questionnaires

Questionnaire de leadership authentique

NOTA. Seuls trois items peuvent être reproduits au complet. Veuillez communiquer avec Mind Garden Inc. pour obtenir le questionnaire entier.

Consigne : Les énoncés suivants concernent le style de leadership de votre supérieur immédiat tel que vous le percevez. Évaluez la fréquence à laquelle chacun des énoncés correspond au style de leadership de votre supérieur immédiat à l'aide de l'échelle suivante :

Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, sinon toujours
1	2	3	4	5

Mon supérieur immédiat :

1. Dit exactement ce qu'il/elle pense.	1	2	3	4	5
2. Admet ses erreurs...	1	2	3	4	5
3. Encourage tout le monde à...	1	2	3	4	5
4. Dit la vérité...	1	2	3	4	5
5. Exprime des émotions...	1	2	3	4	5
6. Agit conformément à...	1	2	3	4	5
7. Prend des décisions en fonction de...	1	2	3	4	5
8. Me demande de prendre des positions conformes à...	1	2	3	4	5
9. Prend des décisions difficiles en se fondant sur...	1	2	3	4	5
10. Sollicite des points de vue qui bousculent...	1	2	3	4	5
11. Analyse les données pertinentes avant de...	1	2	3	4	5
12. Écoute attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5
13. Sollicite du feedback afin d'améliorer ses relations...	1	2	3	4	5
14. Peut décrire avec précision comment les autres perçoivent ses capacités.	1	2	3	4	5
15. Sait quand il est temps de réévaluer ses positions...	1	2	3	4	5
16. Montre qu'il/elle comprend comment certaines actions affectent...	1	2	3	4	5

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.

Questionnaire de leadership authentique autorapporté

NOTA. Seuls trois items peuvent être reproduits au complet. Veuillez communiquer avec Mind Garden Inc. pour obtenir le questionnaire entier.

Consigne : Les énoncés suivants concernent votre style de leadership tel que vous le percevez. Évaluez la fréquence à laquelle chacun des énoncés correspond à votre style de leadership.

Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, sinon toujours
1	2	3	4	5

Vous :

1. Dites exactement ce vous pensez.	1	2	3	4	5
2. Admettez vos erreurs...	1	2	3	4	5
3. Encouragez tout le monde à...	1	2	3	4	5
4. Dites la vérité...	1	2	3	4	5
5. Exprimez des émotions...	1	2	3	4	5
6. Agissez conformément à...	1	2	3	4	5
7. Prenez des décisions en fonction de...	1	2	3	4	5
8. Demandez à vos subordonnés de prendre des positions conformes à...	1	2	3	4	5
9. Prenez des décisions difficiles en vous fondant sur...	1	2	3	4	5
10. Sollicitez des points de vue qui bousculent...	1	2	3	4	5
11. Analysez les données pertinentes avant de...	1	2	3	4	5
12. Écoutez attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5
13. Sollicitez du feedback afin d'améliorer vos relations...	1	2	3	4	5
14. Pouvez décrire avec précision comment les autres perçoivent vos capacités.	1	2	3	4	5
15. Savez quand il est temps de réévaluer vos positions...	1	2	3	4	5
16. Montrez que vous comprenez comment certaines actions affectent...	1	2	3	4	5

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.

Questionnaire de climat de travail

Consigne : Ces énoncés concernent la façon dont vous êtes traités dans votre milieu de travail.
Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre réalité.

Tout à fait en désaccord	Assez fortement en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez fortement en accord	Tout à fait d'accord	
1	2	3	4	5	6	
1. Vous êtes traité avec respect et dignité.	1	2	3	4	5	6
2. Vous êtes libre d'utiliser vos compétences comme bon vous semble.	1	2	3	4	5	6
3. Vous pouvez développer votre potentiel au travail.	1	2	3	4	5	6
4. Vous avez la marge de manœuvre nécessaire pour faire votre travail.	1	2	3	4	5	6
5. On vous offre la possibilité de vous perfectionner.	1	2	3	4	5	6
6. Vous comptez pour l'organisation.	1	2	3	4	5	6
7. On vous incite à prendre des décisions lorsque cela vous concerne.	1	2	3	4	5	6
8. Votre travail actuel vous permet de développer vos talents.	1	2	3	4	5	6
9. Votre contribution est reconnue.	1	2	3	4	5	6
10. Vous êtes libre d'exécuter votre travail selon votre jugement.	1	2	3	4	5	6
11. On vous donne l'occasion d'utiliser pleinement vos habiletés.	1	2	3	4	5	6
12. Vous vous sentez valorisé.	1	2	3	4	5	6
13. Votre travail actuel est une source d'épanouissement.	1	2	3	4	5	6
14. Vos droits comme employé sont considérés.	1	2	3	4	5	6
15. Vous pouvez poursuivre les objectifs de performance que vous souhaitez.	1	2	3	4	5	6
16. Des commentaires positifs sont utilisés pour vous inciter à travailler.	1	2	3	4	5	6
17. Vous êtes libre d'agir à votre guise.	1	2	3	4	5	6

Questionnaire de bien-être psychologique au travail

Consigne : Encerchez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail.

Presque jamais	Rarement	La moitié du temps	Fréquemment	Presque toujours
1	2	3	4	5

C'est temps-ci, dans mon emploi :

1.	1. Je me sens en confiance.	1	2	3	4	5
2.	2. Je suis satisfait de mes réalisations, je suis fier de moi.	1	2	3	4	5
3.	3. Je suis fonceur, j'entreprends plein de choses.	1	2	3	4	5
4.	4. Je me sens équilibré émotionnellement.	1	2	3	4	5
5.	5. Je me sens aimé et apprécié.	1	2	3	4	5
6.	6. J'ai des buts, des ambitions.	1	2	3	4	5
7.	7. Je conserve le goût de pratiquer mes loisirs et activités préférés hors travail.	1	2	3	4	5
8.	8. Je me sens utile.	1	2	3	4	5
9.	9. J'ai facilement le sourire.	1	2	3	4	5
10.	10. Je suis égal à moi-même, naturel, en toutes circonstances.	1	2	3	4	5
11.	11. Je suis à l'écoute de mes collègues, mes supérieurs ou mes subordonnés.	1	2	3	4	5
12.	12. Je suis curieux, je m'intéresse à toutes sortes de choses.	1	2	3	4	5
13.	13. Je peux faire la part des choses lorsque je suis confronté à des situations complexes.	1	2	3	4	5
14.	14. Je trouve mon travail excitant et j'ai envie d'en profiter.	1	2	3	4	5
15.	15. J'ai un équilibre entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles.	1	2	3	4	5
16.	16. Je suis plutôt calme et posé.	1	2	3	4	5
17.	17. Je trouve facilement des solutions à mes problèmes.	1	2	3	4	5
18.	18. Je suis en bon terme avec mes collègues, mes supérieurs ou mes subordonnés.	1	2	3	4	5
19.	19. Je travaille avec modération, en évitant de tomber dans les excès.	1	2	3	4	5
20.	20. J'ai l'impression de vraiment apprécier mon travail.	1	2	3	4	5
21.	21. J'ai beaucoup d'humour, je fais facilement rire mes collègues, mes supérieurs ou mes subordonnés.	1	2	3	4	5
22.	22. Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même.	1	2	3	4	5
23.	23. Je me sens en santé, en pleine forme.	1	2	3	4	5
24.	24. Je sais affronter positivement les situations difficiles.	1	2	3	4	5
25.	25. J'ai un bon moral.	1	2	3	4	5

Mesure d'authenticité

Consigne : Veuillez prendre le temps de lire chacun des énoncés en vous demandant à quel point celui-ci vous décrit dans votre milieu de travail. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants :

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Au travail...

1. Je suis souvent confus à propos de mes sentiments.	1	2	3	4	5
2. Je trouve très difficile de m'auto-évaluer de façon critique.	1	2	3	4	5
3. J'essaie d'agir en adéquation avec mes valeurs, même si des personnes me critiquent ou me rejettent lorsque je le fais.	1	2	3	4	5
4. Si un proche collègue et moi sommes en désaccord, je vais préférentiellement ignorer le problème plutôt que de le régler de façon constructive.	1	2	3	4	5
5. Je trouve que mon comportement au travail reflète généralement mes valeurs.	1	2	3	4	5
6. Il m'arrive fréquemment de ne pas être en contact avec ce qui est important pour moi.	1	2	3	4	5
7. Je me demande souvent si je sais vraiment ce que je veux accomplir au cours de ma carrière.	1	2	3	4	5
8. Je nie souvent la validité des compliments que je reçois	1	2	3	4	5
9. J'ai de la difficulté à être fier et de me sentir bien face aux choses que j'ai accomplies.					
10. Mes proches collègues peuvent compter sur le fait que je suis moi-même, peu importe le contexte dans lequel on se trouve.	1	2	3	4	5
11. Mon ouverture et mon honnêteté dans les relations sont extrêmement importantes pour moi.	1	2	3	4	5

Mesure de confiance

Consigne : Les questions suivantes font référence à la façon dont votre supérieur interagit avec vous. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé.

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Totalement en accord
1	2	3	4	5

1. Je crois que mon supérieur est une personne intègre.	1	2	3	4	5
2. Je peux m'attendre à ce que mon supérieur me traite de manière constante et prévisible.	1	2	3	4	5
3. Mon supérieur n'est pas toujours honnête et franc.	1	2	3	4	5
4. De manière générale, je crois que les intentions et raisons d'agir de mon supérieur sont bonnes.	1	2	3	4	5
5. Je ne crois pas que mon supérieur est juste avec moi.	1	2	3	4	5
6. Mon supérieur est ouvert et franc avec moi.	1	2	3	4	5
7. Je ne suis pas certain(e) de faire entièrement confiance à mon supérieur.	1	2	3	4	5

Mesure de justice interpersonnelle

Consigne : Les questions suivantes font référence à la façon dont votre supérieur interagit avec vous. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé.

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Totalement en accord
1	2	3	4	5

1. Mon supérieur me traite poliment.	1	2	3	4	5
2. Mon supérieur me traite avec dignité.	1	2	3	4	5
3. Mon supérieur me traite avec respect.	1	2	3	4	5
4. Mon supérieur fait des remarques déplacées ou tient des propos injurieux à mon égard.	1	2	3	4	5